دروس الحرب الحديثة

لجنرال ويليام ج. باجونيس

اللوجستية

ترجمة العقيد الركن الياس فرحات

دروس الحرب الحديثة

اللوجستية

دروس الحرب الحديثة

اللوجستية

تـأليف

الجنرال ويليام ج. باجونيس

ترجمة

العقيد الركن الياس فرحات

دار الحرف العربي
للطباعة والنشر والتوزيع

دار المناهل
للطباعة والنشر والتوزيع

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى
١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

دار الحرف العربي
للطباعة والنشر والتوزيع
ص.ب ٦٤٨٠-١١٣
بيروت - لبنان

دار المناهل
للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان
هاتف : ٨١٤٧١٦ - ٨١٤٦٩٧ • ص.ب : ١٤/٥٦٤٥
DAR AL-MANAHEL • TEL: 814716 - 814697 • P.O.Box: 14/5645 •
BEIRUT - LEBANON

مقدمة المترجم

اللوجستية هي تكامل النقل والتموين والتخزين والصيانة وتحقيق العتاد والتعاقد والأتمتة وجعلها عملاً واحداً يضمن عدم حصول أي خلل في هذه المجالات ويمهّد الطريق لإنجاز مهمة او استراتيجية محددة . عندما تنتهي حرب ما تتوجه أنظار الفريق الرابح نحو القادة العملانيين ويكثر الحديث عن البطولات والمهارات دون أي اشارة لجهود اللوجستيين . وفي المقابل تتوجه أنظار الفريق الخاسر نحو اللوجستيين وتحملهم مسؤولية الخسارة لعدم تأمين التموين اللازم من عتاد ووقود وطعام وماء . .

اللوجستية هي مهارة مخفية لا نشعر بها عندما تكون مؤداة بشكل جيد ، اما عندما يحدث خلل في الأداء ويحدث نقص في أحد أصناف التموين مثلاً ، يؤثر ذلك سلباً على مجرى العمليات وقد يقلب الموقف بأكمله .

شهد التاريخ العسكري انتصارات كبيرة لجنرالات لم يحسب لهم حساب مثل الجنرال «مرض» والجنرال «برد» والجنرال «جوع» الذين فتكوا بجيوش عديدة على مر التاريخ .

ركز القادة العظام في التاريخ على اللوجستية ومنهم على سبيل المثال هنيبعل الذي أمن لجيشه الوسائل اللازمة لعبور جبال الألب والاسكندر الكبير الذي استخدم التموين المستمر وكان يستفيد دائماً من موارد العدو ، كما استغل العرب إمكانات الجمل الخلقية واستعملوه خزان مياه أثناء عبورهم الصحراء حيث عمدوا ، عند نفاد المياه ، الى ذبح الجمال واستعمال مخزون الماء الموجود في امعائها للشرب .

في المقابل شهد التاريخ تعثر نابليون على أسوار عكا من جراء الطاعون وتعثره ، وفيما بعد تعثر هتلر ، في روسيا من جراء البرد وتعثر محمد علي باشا في نجد والحجاز من جراء حر الصحراء وذبابها .

يعرض هذا الكتاب للعملية اللوجستية في حرب الخليج ١٩٩٠ ـ ١٩٩١ التي تعتبر بحق أكبر عملية لوجستية في التاريخ وشملت نقل أكثر من خمسمائة ألف جندي مع آلياتهم ومؤسسات الخدمات والتموين والتنظيم خلال فترة زمنية قياسية ثم قيامهم بعملية قتالية كبيرة أدت الى طرد القوات العراقية من الكويت .

يشرح الكتاب سير العمية اللوجستية بأكملها خلال مراحل الحرب الثلاث ، درع الصحراء وعاصفة الصحراء ووداعاً أيتها الصحراء . ويذكر خبرات هامة في المجال التنظيمي أهمها التنظيمات المؤقتة التي أنشأت خلال الحرب وخصوصاً الخلية اللوجستية ودورها الحيوي في التخطيط السليم واستباق الأمور . كما يعرض للمسائل التي طرأت أثناء الانتشار وخلال الحرب وكيف تم استباقها ومعالجة ما يظهر منها وخصوصاً الفوارق الثقافية مع البلد المضيف وتأثير المناخ والطقس على العناصر والآليات وحالة طرقات التموين الأساسية والتركيز على معنويات الجندي بتقديم وجبات طازجة ومياه عذبة ونشر مجموعة من سيارات الفان المبردة التي تقدم الهامبرغر والكوكاكولا وكذلك الاهتمام بلباسه وخصوصاً الحذاء المناسب . كما يتحدث عن تموين عملية عاصفة الصحراء وتركيز القواعد التموينية في الخطوط الأمامية بشكل يخالف العقيدة العسكرية ، وعن بعض المسائل مثل طلاء الدبابات وتأمين الوقود والتخزين وإقامة القوات وإخلاء أماكن الإقامة وتنظيفها بالإضافة الى النقل الجوي والبحري وعمليات المرافئ وتنظيم المستوعبات .

دأبت الجيوش في الدول النامية والمتخلفة على إناطة المسؤوليات اللوجستية بقادة وعناصر ذوي مؤهلات ضعيفة ونتج عن ذلك انهيار هذه الجيوش في أول تجربة تتعرض لها بسبب سوء أداء القادة اللوجستيين وفي غالب الأحيان عدم تحقيقهم لمواد مطلوبة وعدم استعمال موارد متوفرة !

في المقابل تعير الجيوش في الدول المتقدمة اللوجستية اهتماماً كبيراً يتجلى في الكفاءة العالية للقادة والعناصر العاملين في المجال اللوجستي وهذا ما يؤكد حساسية هذا المجال وأهميته ويؤدي الى سهولة كسب الحرب .

الكاتب هو الجنرال غاس باغونيس رئيس قيادة الدعم ٢٢ وهي التنظيم اللوجستي الأساسي في حرب الخليج . قال عنه الجنرال شوارزكوف : «انه أفضل لوجستي عرفته في حياتي . لا يمكن لأي شخص آخر أن ينجز العمل أفضل منه» .

علمنا أن الكاتب قد أنهى خدمته العسكرية وهو يعمل الآن مديراً في إحدى أكبر الشركات الأميركية (شركة سيرز) ولا شك ان مهارته الظاهرة في أداء مهامه في حرب الخليج لفتت أنظار كبار رجال الأعمال الأميركيين .

يعرض الكاتب أيضاً تجاربه الشخصية في حرب فيتنام واستنتاجاته ويقدم في الفصلين الأخيرين نصائح هامة ودروساً في القيادة مثل اعتماد أدوات القيادة والتحليل والتقويم والتقدير والاتصال وتقديم النفس وتعلم مهارات الكلام والاستماع وتوجيه المرؤوسين ومراجعة بعض أنظمة العمل في الجيش الأميركي في مجال النقل وإدارة العتاد .

لا بد لنا في هذه المقدمة من أن نشير إلى أن الكاتب ، مثل باقي القادة العسكريين الأميركيين والساسة ورجال الإعلام ، يتحدث عن حسن استخدام الموارد المتوفرة دون ان يأتي على ذكر غير المتوفر الذي يشكل المشكلة اللوجستية الكبرى لجيوش دول العالم التي يعاني معظمها نقصاً في موارد المال والعتاد والتموين وغيره بحيث يترتب على القادة اللوجستيين الاقتصاد في استعمال الموارد والدقة في استهلاكها .

هكذا تنظم الجيوش في الدول الكبرى والغنية لوجستيتها وتستغل مواردها ولا بأس على جيوش الدول الفقيرة من الاستفادة من خبراتها من أجل تحسين الأداء في المجال اللوجستي الحساس .

مقدمة

لقد تعلّمت من خلال تجاربي ، وبحكم موقعي في المؤسسة العسكرية ، أنّه كلّما أسهبتَ في الكتابة كُلّما قلّ احتمال قراءة مرؤوسيك لما كتبته . ولأنني ، أولاً وأخيراً ، جندي متمرّس في هذه المؤسسة ، فقد آثرت ألاّ أطيل كثيراً في كتابتي ، ولهذا السبب كنت حريصاً ألاّ أضع توقيعي على أمر غير ذي قيمة ، لأني أودّ إن وقّعت موضوعاً أن يقرأ .

إنني ـ في هذا الكتاب ـ أعرض ملاحظاتي حول القيادة والإدارة واللوجستية في حرب الخليج ، وأحاول في أثناء كتابتي أن أضع نصب عينيّ أهدافاً أساسية محدّدة بهدف التبسيط والإيجاز والوضوح في عرض هذه الملاحظات ، ورغم أني اخترت الإيجاز في سَوْق ملاحظاتي الخاصّة ، فإنني غير متفائل في أن أحقق الهدف المنشود في هذا التبسيط . فالجيش مؤسسة بالغة التعقيد ، إنه أحياناً ، يحيّر حتى أولئك الذين أمضوا عقوداً في الخدمة .

لقد كان للتغييرات الأساسية التي أُجريت في القوات المسلحة الأميركية ، في ربع القرن الماضي ، تأثير مباشر في نتيجة حرب الخليج ، وهذه التغييرات تحتاج إلى شرح وإيضاح . وكذلك فقد أربك الشرق الأوسط بعض ألمع العقول في هذا القرن . كانت المظاهر اللوجستية في حرب الخليج ، والتي تتضمن مراحلها «درع الصحراء» «عاصفة الصحراء» «وداعاً أيتها الصحراء» كثيرة التعقيد ، بحيث يمكننا أن نسطر الكثير من الصفحات في شرح هذه المواضيع والعلاقات فيما بينها مهما حاولنا إيجاز ذلك .

أشعر أن دروس حرب الخليج تتطلب اختباراً جدياً . لقد شاهدنا شريط إعادة

لبعض الخطط العسكرية عبر التاريخ ، وأنا على اقتناع بأننا ـ نحن العسكريين ـ كنا نعرف عن التقرّب اللوجستي للإسكندر الكبير ومبادئ القيادة التي يعتمدها ، أكثر مما كان يعرفه ضباط جيش صدام حسين . لقد استفدنا منها في حين لم يستفد منها صدام أو الجيش العراقي . وفي الوقت نفسه أظهرت النتيجة غير المتوقعة لحرب الخليج أنه يمكننا أن نستبق التعديلات على العقيدة العسكرية ، وبالفعل لقد أجريت بعض التعديلات وسيجري المزيد منها لاحقاً .

في نتيجة كل حرب هناك مضمون يتعلق بالقطاع الخاص ، وقد اقترح عدد من المراقبين أن يعير قادة هذا القطاع انتباهاً لدروس حرب الخليج . لقد حصلت على ديبلوم في إدارة الأعمال منذ سنين عديدة . لم أدخل عالم الأعمال ، ما عدا أعمال الجيش ، ولا أعتبر نفسي خبيراً في لوجستية القطاع الخاص ، ولكن بالنسبة إلى اللوجستيين في عالم الأعمال الذين يتطلعون إلى مثلنا لتزويد مؤسساتهم بكل جديد ـ وأعتقد أنهم يستطيعون ذلك وفي حالات عديدة ـ سوف أحاول تأمين خريطة واضحة للمسالك . كيف نقلنا عدداً غير متوقع من الجنود وكميات كبيرة من المعدات إلى أرض المعركة في الجانب الآخر من العالم وفي ظروف صعبة ومقيدة؟

اللوجستية ، تقليدياً ، نشاط غير مقدر وغير لامع . وبشكل عام عندما تجري المعركة بشكل جيد يكون الفضل للاستراتيجيين والتكتيكيين . وعندما ينفد الوقود من الدبابات يطلب الناس رؤوس اللوجستيين . سئل رئيس أركان الجيش الألماني الماريشال رومل ، القائد البارز في أول حرب صحراوية تجري بين جيشين مؤللين ، كيف خطط لإمداد وإطعام فيلقين إضافيين من دبابات بانزر كان قد طلبهما من برلين لتنفيذ هجوم لم يؤيده إلا قليلون في برلين؟ أجاب رومل ببرودة : «هذا غير هام بالنسبة إليّ . إنه حمامتكم» .

كان موقف الجنرال شوارزكوف نقيضاً لموقف رومل . ففي خلال جلسة تخطيط في عملية درع الصحراء قال الجنرال شوارزكوف إنه إذا اندلع القتال فإنه ستحصل أول حرب على قاعدة «تعال كما أنت» . وفي مؤتمره الصحافي الشهير ـ سماه أحد الصحافيين أم الإيجازات ـ في ٢٧ شباط/ فبراير ١٩٩١ امتدح بشكل خاص الرجال والنساء الذين خططوا للعملية اللوجستية ونفذوها وجعلوا بذلك الانتصار ممكناً . قال الجنرال شوارزكوف «كان إنجازاً عظيماً وأنا لا أستطيع أن

أمتدح ، بما فيه الكفاية ، اللوجستيين وعناصر النقل الذين حققوا هذا الإنجاز» .

لقد مورست القيادة في قيادة الدعم وعلى جميع المستويات . اتكل بعض عناصري إلى حد ما على الدروس الجيدة التي تعلموها مني والتي كنت قد تعلمتها من آخرين . وبالأهمية نفسها اتكلت على ما تعلمته منهم . ولجيش اليوم الكثير ليعلمه لجنرالاته ، ومن ضمنهم ضباط الاحتياط اللوجستيون .

يتحدث هذا الكتاب عن جميع هذه الدروس . آمل أن يحوز على إعجاب الطلاب ورجال الأعمال وكذلك العسكريين القدامى والجدد . وبما أني استسلمت للإيجاز والبساطة ، فسوف أناضل من أجل الوضوح .

وفي الختام ، ومثل جميع زملائي العسكريين سوف أتجنب استعمال كلمة «أنا» كلما كان ذلك ممكناً . في مهنتي ، وفي سائر المهن الأخرى ، يتحقق النجاح الحقيقي فقط من خلال العمل الجماعي . اسأل أي رياضي لعب في فريق بوسطن سلتكس منذ أن وصل لأول مرة ريد اورباخ إلى المسرح أو اسأل الرياضيين مثل ويليت شامبرلين الذي فاق عناصر فريق سلتكس في مواهبه لكنه لم يستطع ان يحرز البطولة .

لكني لا أستطيع أن أفكر بإيجاد طريقة جيدة لتجنب «الشخص المتكلم المفرد» في درس القواعد هذا . أعد زملائي الذين يقرأون هذه الصفحات بأنهم سوف يحصلون على التقدير المناسب لأجل مشاركتهم لي في تحقيق هذا الإنجاز وعندما يصبح ذلك ممكناً .

الفصل الأول

تعال كما أنت

قارن البعض إدارة الأعمال اللوجستية في حرب الخليج بنقل جميع سكان ولاية الاسكا مع ممتلكاتهم إلى الجانب الآخر من العالم خلال مدة قصيرة ـ كما شبهوها بنقل مدينة ريتشموند في ولاية فيرجينيا .

تغذية الجيوش : خلال السنة الممتدة من آب/ أغسطس ١٩٩٠ إلى آب/ أغسطس ١٩٩١ أي قبل وخلال وبعد حرب الخليج وفي إطار جهد قامت به قيادة الدعم ، وفيلقا الدعم الأول والثاني في القوات المسلحة الأميركية في جنوب غرب آسيا ، تم تحضير ونقل وتقديم ١٢٢ مليون وجبة طعام . يمكن مقارنة هذا بإطعام سكان ولايتي فيرمونت ووايومنغ ثلاث وجبات في اليوم ولمدة أربعين يوماً .

نقل الجيوش : بين آب/ أغسطس ١٩٩٠ وآب/ أغسطس ١٩٩١ أمنت الوحدات المذكورة ٣ ,١ مليار غالون من الوقود . ويبلغ هذا سبع مرات استهلاك العاصمة واشنطن في الفترة نفسها ويقارب استهلاك ناحية كولومبيا وولايتي مونتانا وداكوتا الشمالية مجتمعة من الوقود لمدة ١٢ شهراً .

على امتداد هذه السنة قطعت وحدات الدعم هذه وسائقوها مسافة تقارب ٥٢ مليون ميل في مسرح العمليات . وهذا ما يعادل أكثر من ١٠٠ رحلة إلى القمر ذهاباً وإياباً أو أكثر من ٢٠٠٠ رحلة حول العالم أو أكثر من ١٠ آلاف رحلة من لوس انجلوس إلى نيويورك ذهاباً وإياباً .

الجيوش مجموعة من الحاجات ، هذه الحاجات دائماً عديدة ومعقدة وفي بعض الأحيان متناقضة . تحتاج الجيوش إلى قوى مقاتلة متحركة ولينة وجيدة التدريب (اي الناب في التعبير العسكري) وتحتاج أيضاً إلى خدمات دعم كثيرة

(أي الذيل في التعبير العسكري) . تحتاج إلى دبابات وطائرات وذخائر كما تحتاج الى خبازين ومكتبيين ونجارين ومحاسبين ومستشارين اجتماعيين وعمال لدفن الموتى .

تحتاج الى توجيهات . خلال الحرب تم نصب حوالي ٥٠٠ اشارة مرور على شبكة الطرق السعودية لتساعد الجنود من قوات الحلفاء لا سيما الأميركيين في التوجه إلى مقصدهم في أرض لا ملامح لها .

ودون شك تحتاج الجيوش أيضاً إلى عمال بريد ، لمدة نصف عام من تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٩٠ ولغاية نيسان/ أبريل ١٩٩١ . نقلت وحدات الدعم والتموين حوالى ٥٠٠ طن من البريد يومياً . وسلمت ٣١٨٠٠ طن من البريد وهي كمية تغطي ٢٨ مرة مساحة ملعب كرة قدم وبعمق ستة أقدام .

هذه الأعمال ، وغيرها أنجزها اللوجستيون . فاللوجستية هي تكامل متقن بين النقل والتخزين والتموين والصيانة وتحقيق المعدت والتلزيم والاتمتة في منطقة أعمال متماسكة وبطريقة لا تنتقص من دور أي من هذه النشاطات وبشكل يسمح ويعزز إنجاز المهمة والهدف المحدد .

يتعامل اللوجستيون مع المجهول . ويحاولون إزالة ما يجهلون واحداً تلو الآخر حتى يصبحوا واثقين من أنهم توصلوا إلى وضع يتفادون فيه المفاجآت . هذا ما فعلناه في الخليج .

تمهيد للحرب

بالنسبة للعديد من الأميركيين المرتاحين والبعيدين عن أرض المعركة ، بدت الحرب في جنوب غرب آسيا كتطور مفاجئ وغير متوقع ولكن بالنسبة للعراق والكويت تعود جذور النزاع عقوداً لا بل قروناً إلى الخلف . ان اسم الكويت وهو تصغير للكيت أي القلعة الصغيرة يشير إلى الماضي المضطرب للمنطقة . منذ قرنين كانت الكويت الأكثر استقراراً . وقد اشتهرت أسرة الصباح التي حكمت خلال القرنين الماضيين بقيادتها الحليمة والمتسامحة مع المعارضة (على الأقل وفقاً لمقاييس الشرق الأوسط) ولكن الكويت لم تكن أبداً قوية بما فيه الكفاية لكي تقف وحدها في محيط طامع . في أوائل القرن الثامن عشر كانت الكويت منطقة تتمتع باستقلال ذاتي نسبي داخل الامبراطورية العثمانية التي كانت القوة المهيمنة في منطقة الشرق الأوسط ، وكانت تتبع إدارياً لولاية البصرة . وقد استخدم

العراق علاقة الكويت مع البصرة التي انتهت عام ١٩١٩ كأساس لادعاءاته القانونية بملكية الكويت . وفي مطلع القرن العشرين وقع الشيخ مبارك الصباح اتفاقية مع البريطانيين التي اعتبرت بموجبها الكويت محمية بريطانية واستمر هذا الوضع حتى حصلت على استقلالها عام ١٩٦١ .

وعلى عكس ذلك ، شهد العراق اضطرابات منذ نشوئه كدولة مستقلة في أوائل العشرينات . ويمكن تبين أحد المؤشرات الدالة على الصعوبات التي واجهت العراق في خطاب ألقاه ونستون تشرشل أمام مجلس العموم البريطاني عام ١٩٢١ . قال «ان سياسة بريطانيا هي محاولة بناء دولة عربية على حدود مدينة بغداد القديمة ، تستطيع ان تحيي وتجسّد الثقافة والأمجاد العربية وبشكل موال لبريطانيا وحلفائها» . كان ذلك أساساً ضعيفاً ففي السنوات السبع والثلاثين اللاحقة شهدت بغداد صعود وسقوط ثمان وخمسين حكومة .

بعد ستة أيام من حصول الكويت على استقلالها من بريطانيا في حزيران/ يونيه ١٩٦١ أعلن عبد الكريم قاسم أن الكويت أرض عراقية . وأدى إظهار القوة البريطاني الى ردعه عن تنفيذ ادعاءاته ولكن التهديد العراقي للكويت والذي كان أحياناً واضحاً وفي معظم الأحيان مخفياً استمر طوال العقود الثلاثة اللاحقة . عام ١٩٨١ قال الرئيس العراقي صدام حسين لصحيفة كويتية إنه من الضروري اجراء تعديلات على الحدود بين العراق والكويت وأكد تحديداً حاجة العراق إلى منفذ أفضل على الخليج العربي وهذا يتطلب إعادة الجزر الكويتية درباح وبوليان الى السيادة العراقية .

وتبع ذلك المزيد من التهديدات والأعمال العدائية . فقد اشترك متطرفون عراقيون في عام ١٩٨٣ في تنفيذ سلسلة من التفجيرات في الكويت وفي خطف طائرة كويتية في السنة اللاحقة ، وفي محاولة فاشلة لاغتيال حاكم الكويت عام ١٩٨٥ . وعلى الرغم من نزعة العراقيين المحبة للقتال والتي بدت واضحة في تاريخهم كان حكام الكويت يغمضون أعينهم تجاه اعتداءات جيرانهم . وكان السبب واضحاً ، فهم كانوا يكرهون بداخلهم نظام صدام حسين ، الا أنهم كانوا قلقين أكثر من التهديد الذي شكله النظام الإسلامي الأصولي في إيران . كان العراق في ذلك الوقت في حالة حرب مع إيران ، وكما يقول المثل العربي القديم : «عدو عدوي صديقي» . كان ينظر إلى إيران على أنها التهديد الرئيسي في المنطقة

ولهذا سمحت الكويت للعراق باستخدام المرافئ والطرقات ومنشآت أخرى لنقل الأعتدة الحربية إلى العراق وساهمت بأكثر من ٨ مليارات دولار في تمويل نفقات الحرب .

ولكن ، وكما تبدو الأمور غالباً ، لا يمكن شراء السلام ، والاحقاد والشكاوى كانت عميقة وتمكنت الكويت وبفضل عائدات النفط خلال الثمانينات من تحقيق أحد أفضل مستويات المعيشة في العالم . كان للعراق واردات وفيرة من عائدات النفط ولكنها كانت تنفق في الحرب الطويلة وغير المجدية مع إيران .لم تكن الفوارق في الثروة المصدر الوحيد للنزاع . فقد ظهر من استجواب أسرى الحرب العراقيين انهم مستاؤون جداً من الكويتيين . اذ انهم كانوا يعتبرونهم متعالين ومتعجرفين عليهم . وعلى الأقل كان الأسرى من فئة الضباط ، يعتبرون الكويت مقاطعة عراقية متمردة . وبنظرهم كانت الحرب مبررة وهذا ما لا أوافق عليه شخصياً[*] نتيجة علاقتي وتفاعلي مع مئات الكويتيين .

بحلول عام ١٩٩٠ استطاع صدام حسين أن يحيي بشوق وحماس ، التهديد العسكري الذي سبق أن وجهه اسلافه للكويت منذ عقود ، ونجح أخيراً في إنهاء حربه مع إيران التي استمرت لحوالي عقد من الزمن تكبد خلالها العراق خسائر جسيمة ولم يربح شيئاً لشعبه . كان العراق ، الجيد التسليح والمفلس بحاجة لمزيد من عائدات النفط لدفع ديون الحرب ولكن إغراق السوق العالمي بالنفط أدى إلى انخفاض أسعاره كما أدى ضخ المزيد من النفط من الحقول العراقية الى تفاقم مشكلة انخفاض العائدات .

في القمة العربية التي عقدت في بغداد في ايار/ مايو ١٩٩٠ طلب صدام مبلغ ٢٧ مليار دولار أميركي إضافياً من الكويت مؤكداً أن الكويت كانت تسرق النفط العراقي من حقل الرميلة الواقع على الحدود بين البلدين . وفي الشهر التالي طالب صدام الكويت وكذلك دولة الإمارات العربية المتحدة البعيدة نحو الجنوب بوقف انتاج النفط من ضمن استراتيجية اقترحها من أجل رفع سعر برميل النفط الخام من ١٤ دولار الى ٢٥ دولار .

(*) المؤلف .

وبحلول تموز/ يوليه كان صدام يوجه تهديداً عسكرياً للكويت وفي ٢٤ من هذا الشهر حشد عدداً كبيراً من القوات على حدوده الجنوبية . وفي اليوم التالي أرسل رسالة إلى الرئيس الأميركي جورج بوش يؤكد فيها نواياه السلمية ، لكن أفعاله كانت تثبت العكس . وبنهاية ذلك الشهر كان قد حشد ١٠٠ ألف من قواته مباشرة على الحدود مع الكويت .

كانت الأعداد كبيرة جداً ، وكان التهديد خطيراً . وكانت آلة الحرب العراقية قد تمرست كثيراً في سنوات القتال مع إيران . في المقابل كانت القوات المسلحة الكويتية غير مهمةومعظمها دفاعي . وبالتأكيد لا يمكنها مجاراة ما كان يعتبر وقتها رابع أكبر جيش في العالم . هذه العوامل إضافة الى نظام الطرق الحديثة بين بغداد والبصرة ومدينة الكويت أدت الى الغزو .

حصل الغزو في ٢ آب/ أغسطس ١٩٩٠ واستغرق القضاء على المقاومة الكويتية المنظمة أقل من نهار مع أن الجنود والمدنيين المسلحين تابعوا القتال لعدة أيام .

وكان رد الفعل العالمي متخوفاً وفي الأمم المتحدة دعا مجلس الأمن إلى انسحاب فوري ، كما أعلن الاتحاد السوفياتي والصين وهما الدولتان اللتان تزودان العراق بالأسلحة المتطورة حظر شحن الأسلحة الى هذا البلد . جمّدت الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا وسويسرا الأرصدة العراقية الموجودة في مصارفها . لكن صدام رد بتهديدات هجومية مميزة وجهها إلى أولئك الذين يحتمل أن يفكروا برد عسكري على احتلال الكويت وأعلن «سوف نجعل الكويت مقبرة للذين يقومون بأي اعتداء» .

حرب لوجستية في ثلاث مراحل :

يمكن تقسيم حرب الخليج إلى ثلاث مراحل : الانتشار والقتال وإعادة الانتشار .

بدأت مرحلة الانتشار التي سميت درع الصحراء في ٦ آب/ أغسطس ١٩٩٠ أي بعد ستة أيام من بداية الغزو العراقي للكويت . في ذلك الوقت ، أعلن الرئيس جورج بوش للشعب الأميركي أنه أعطى أوامره للفرقة ٨٢ المحمولة جواً ولبعض الوحدات الهامة في القوات الجوية لاتخاذ مواقع دفاعية في المملكة العربية السعودية ، وشرح بوش أن هذا الانتشار جاء نتيجة لمشاورات بين الحكومة

الأميركية والملك فهد «وأنه يعكس الصداقة المتينة والعلاقة الأمنية» بين الولايات المتحدة والعربية السعودية :

«سوف تعمل القوات المسلحة الاميركية مع القوات السعودية وقوات أمم أخرى للحفاظ على وحدة العربية السعودية ولردع أي عدوان عراقي . هذه القوى المتعددة الجنسيات سوف تعزز امكانيات القوات المسلحة السعودية للدفاع عن المملكة من خلال وجودها ومن خلال التدريب والمناورات» .

كان الهدف العسكري الفوري من هذه المرحلة تثبيط عزائم الجيش العراقي الذي كان حوالي ١٠٠ ألف عنصر منه يحتلون الكويت وردعه عن عبور الحدود نحو المملكة العربية السعودية .·ولغاية اليوم ما زال الغموض يحيط بالسبب الذي دعا صدام حسين لعدم الاستمرار بالعملية والتقدم عبر الكويت داخل المملكة العربية السعودية . صحيح أن القوات السعودية كانت كبيرة وجيدة التسليح والتدريب بالمقارنة مع القوات الكويتية ، إلا أنه لم يكن باستطاعة المملكة أن تقاوم العراقيين لوقت طويل . ومن المنظار اللوجستي ، إذا سيطر صدام على المرافئ السعودية الرئيسية وكذلك المطارات فإن أي جهد من أجل استعادة شبه الجزيرة العربية سوف يكون أصعب وأكثر كلفة .

وكما حصل ، كان موطئ قدمنا في السعودية صغير جداً في الأسبوع الأول من شهر آب/ أغسطس ١٩٩٠ فقد حالت الحساسيات العربية القديمة العهد دون أي وجود عسكري أميركي بارز على الأراضي السعودية واقتصر هذا الوجود على وحدة عسكرية لتقديم المساعدات في مجال التدريب وصيانة المنشآت .

هناك دليل يساعد على توضيح موقفنا المضطرب . كان رئيسي المباشر ، الجنرال يوسوك من أوائل الواصلين إلى المملكة كجزء من عملية بناء التحالف وفي احد الاجتماعات المخصصة للبحث في استراتيجية مسرح العمليات سأله الجنرال في القوات الجوية هورنر عن نوع الحماية الذي يؤمنه الجيش إلى القوات الجوية ، فما كان من يوسوك وهو الرجل الشريف المرح إلا أن مد يده إلى جيبه وتناول منها سكيناً مطوياً .

كان التحدي البارز أمام التحالف ، على الأقل خلال الشهر الأول من عملية درع الصحراء ، هو دفع أكبر عدد ممكن من القوات وتجهيزاتها الى مسرح العمليات لردع ومقاومة أي محاولة اعتداء عراقية ضد العربية السعودية . كان ذلك

تحدياً لوجستياً كبيراً بحد ذاته . والأكثر من ذلك كان من الواجب الإسراع في التمركز القتالي مما يعني أنه على اللوجستيين أن يجهدوا لتأمين المقاعد على الطائرات القادمة لإحضار الخبراء إلى مسرح العمليات وإنشاء هيكلية لدعم الانتشار الذي كان جارياً . كما يتضح في الرسم فقد أنجز هذا العمل خلال فترة قياسية في أول ثلاثين يوماً من عملية درع الصحراء تم إنزال ٣٨ ألف شخص و١٦٣, ٥٨١ طن من المعدات . ومن الواضح أن هذا الانتشار كان أكبر من عمليات الانتشار التي رافقت المراحل الأولى من الحرب العالمية التالية وحربي كوريا وفيتنام . على سبيل لمثال تم استعمال ما معدله ٣٥ طائرة و١ ,٢ مركب يومياً وخلال سير عملية الانتشار تم إنزال ١٥٧ ,١١٧ آلية مدولبة و٤٣٥ ,١٢ آلية مجنزرة وهذا يساوي تقريباً عدد الشاحنات المسجلة في ولاية ألاسكا أو العدد المسجل في ولاية ديلاوار وناحية كولومبيا مجتمعين . تم إنزل ١٠٠ ,٣٣ مستوعب التي لو وضعت وراء بعضها البعض لامتدت بطول ١٨٨ ميلاً .

لم يكن للوجستيين الأميركيين أية مسؤولية مباشرة عن إمداد ونقل قوات الحلفاء . (وفي معظم الأوقات كانت القوات المسلحة للدول الحليفة والمعارضة للعراق تستعمل منشآتها اللوجستية الخاصة) . كان التنسيق والتعاون بين هذه القوى حيوياً . تم اقتسام ومقايضة بعض المواد بين قوى التحالف ومنها الوقود . وتم تنسيق التحركات الواسعة النطاق للأشخاص والعتاد خلال الحرب البرية بعناية بين القوات المسلحة الأميركية وقوات الحلفاء لضمان تنفيذ خطة تحرك متكاملة في ميدان المعركة . وبطريقة غير رسمية ساعدنا بعضنا كلما كان ذلك ممكناً . في إحدى المرات مثلاً امنّا كاسحات ألغام للمصريين ، لاستخدامها على دباباتهم .

بدأت وحدات الفيلق السابع بالوصول إلى العربية السعودية قادمة من ألمانيا ـ وهو تطور رأى فيه العالمون بالأمور انه إشارة إلى أن قوات التحالف تنوي فعلاً اللجوء إلى الهجوم إذ ا لم تنسحب القوات العراقية من الكويت طوعاً . لكن دبابات الفيلق هي من طراز م١٣١ ابرامز ومطلية اللون الأخضر المموه وذلك من أجل استعمالها في شمال أوروبا . واستطاعت قيادة الدعم ٢٢ بمساعدة الفيلق السابع أن تطلي جميع الدبابات باللون البني الصحراوي . كان معظم جنودي يدركون أن استخدام طبقة من الزيت مع خليط من الرمل والماء يكفي لاضفاء اللون الأخضر ، ولكن رأينا أن نعطي عناصرنا وكذلك عناصر حلفائنا دعماً معنوياً إضافياً .

مقارنة لانتشار الجيش

أول ثلاثين يوماً	الحرب العالمية الثانية ٧ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٤١	كوريا ١٩٥٠	فيتنام ١٩٦٥	العربية السعودية ١٩٩٠
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات بحراً	٢٩, ٨٣٩	—	—	—
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات جواً	معظمهم بحراً	١١, ٩٩	١٦, ٣٠٠	٣٨, ٠٨٣
أطنان التجهيزات والإمدادات شحنت بحراً	—	٧٦, ٩٦٥	—	١٢٣, ٥٩٠
أطنان التجهيزات والإمدادات شحنت جواً	—	—	—	٣٩, ٩٩١
أول ستين يوماً				
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات جواً	٩١, ٤٥			١, ٠٣٩
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات جواً	معظمهم بحراً	٢٢, ٧١٦	٨٥, ٥٦٣	١٠٦, ٠٠٠
أطنان التجهيزات والإمدادات شحنت بحراً	٥٦٠, ١٦٠	٤٠٠, ٤٣٧	٢ ,١ مليون	٤٠٠, ٠٠٠
أطنان التجهيزات والإمدادات شحنت جواً	معظمها بحراً	—	٣٨, ٥٦٤	١٠٦, ٠٠٠
أول تسعين يوماً				
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات بحراً	١٣٨, ٤٢٤	—	٨٢, ٠٠	١, ٤٥٣
عناصر نقلوا إلى مسرح العمليات جواً	معظمهم بحراً	٣٢, ٣٥٧	٨٥, ٥٦٢	١٨٣, ٠٣٠
أطنان التجهيزات والإمدادات شحنت بحراً	٨٣٦, ٦٠	٩٧٩, ٨٣٣	٣ ,١ مليون	, ٠٧١, ٣١٧
أطنان التجهيزات والإمادادات شحنت جواً	—	—	٣٨, ٥٦٤	١٧٥, ٦٦٨

كانت مسائل المعنويات والرفاهية والتسلية الاهتمام الأساسي لقيادة الدعم ٢٢ وقد أجرى تطوير آخر للدبابات ، اعتبره شخصياً أن نصفه لأهداف تكتيكية والنصف الآخر لأهداف الرفاهية والراحة . وجاء قسم كبير من الدبابات إلى مسرح العمليات مجهز بمدفع عيار ١٠٥ ملم بينما كانت دبابات ابرامز مجهزة بمدفع عيار ١٢٠ ملم . تضافرت جهودنا مع جهود زملائنا في مصلحة عتاد الجيش ووضعنا خطة لابدال الدبابات المجهزة بمدفع ١٠٥ ملم بدبابات أخرى مجهزة بمدافع ١٢٠ ملم وقد توفر لمصلحة العتاد بضع مئات من المدنيين المتطوعين والعاملين في مخازن المصلحة في الولايات المتحدة من أجل العمل في تعديل الدبابات في مرفأ الدمام .

كان هؤلاء رجالاً ونساءً من مختلف الأعمار قد قدموا وعملوا ليل نهار ولسبعة أيام في الأسبوع واستطاعوا أن ينجزوا العمل خلال وقت أقل بـ٢٥٪ من الوقت المتوقع وبنوعية عالية .

لم يكن ذلك حادثاً عرضياً ، عندما وصل الفريق المدني التابع لمصلحة العتاد بحثت معهم ضرورة اجراء كشف كامل على تسليحها بنسبة ١٠٠٪ دون أية أعطال . قلت لهم إنني عندما كنت صغيراً كان والدي يقول لي دائماً : «لا تشتر سيارة صنعت يوم الجمعة»* . قلت لهم لا يوجد أيام جمعة في هذا المسرح وأنه على كل عامل أن يراقب نفسه . وتم الانتهاء من طلاء وتأهيل آخر دبابة قبل موعد الهجوم البري بيومين . وعلى حد علمي لم يحدث أي خلل رمي في أي مدفع خلال مجرى الحرب وفي رأيي كان ذلك أفضل فرصة للأميركيين لمراقبة لنوعية العمل .

استمر الانتشار في المرحلة الثانية من الحرب : عاصفة الصحراء . بدأت الحرب بين قوات التحالف والعراق الساعة ٣٠ ,٢ من يوم ١٧ كانون الثاني/ يناير ١٩٩١ عندما قصفت طائراتنا أهدافاً في الكويت والعراق . وقد اسقطت هذه الطائرات ٢٥٠٠ طن من القنابل في أول ٢٤ ساعة من الحملة الجوية . وخلال أسبوع واحد نفذت الطائرات أكثر من ١٢,٠٠٠ طلعة جوية . وبحلول ٢٢ شباط/ فبراير بلغ عدد الطلعات أكثر من ٩١٠٠٠ طلعة . وتسارعت تحضيرات الحلفاء من أجل

(*) يوم الجمعة يسبق عطلة نهاية الأسبوع عند الأميركيين وفيه يكون العمل سريعاً ودون اتقان .

تنفيذ الهجوم الأرضي . أدى القصف العنيف الذي استمر شهراً إلى اعماء القوى العسكرية العراقية وتركها دون قيادة فاعلة ودون سيطرة ولا إمكانيات للإتصالات أو للاستخبارات واستفادت قوات الحلفاء من هذه النتيجة من أجل تنفيذ الالتفاف الكبير على الجنبة الغربية العراقية .

شكل هذا الالتفاف الكبير تحدياً كبيراً للوجستيين في الولايات المتحدة . بكل بساطة كان يجب نقل فيلقين مع تجهيزاتهما باتجاه الغرب وباتجاه الشمال من أجل احتلال المواقع التي سيطبقون منها على القوات العراقية . انتقل الفيلق السابع مسافة ٣٣٠ ميلاً عبر الصحراء ، أما الفيلق الثامن عشر المحمول جواً فقد أسقط على مسافة أكثر من ٥٠٠ ميلاً نحو الغرب والشمال . وهذا ما دعانا إلى تجميع اسطول مؤلف من أكثر من ٤٠٠٠ آلية ثقيلة من مختلف الأنواع من بينها العديد من الآليات التي تم استئجارها واستخدام سائقين لها . خلال عمليتي درع الصحراء وعاصفة اصحراء نفذت وحدتي أكثر من ٧٠,٠٠٠ عقد عمل وأشرفت على تنفيذ هذه العقود . تم استعمال طرق امداد رئيسية بطول تجاوز ٢٧٠٠ ميل . وقبل موعد الهجوم الأرضي بلغت كثافة المرور على نقطة مراقبة في أقصى الشمال ١٨ آلية في الدقيقة ولسبعة أيام في الأسبوع وبمعدل ٢٤ ساعة يومياً . وبقيت كثافة المرور هذه على حالها حوالى ستة أسابيع .

استمرت الحرب البرية التي بدأت في ٢٤ شباط/ فبراير مدة ١٠٠ ساعة تماماً . وكنا قد توقعنا استناداً الى حجم الأضرار التي لحقت بالعراقيين أن تنهار القوات العراقية خلال مدة شهر ولكنها لم تصمد أكثر من ٤ أيام .

ومثل بقية الأميركيين احتفلنا بالنهاية السريعة للحرب وبالخسائر القليلة التي منيت بها قوات التحالف . وكلوجستيين احتفلنا بالواقع الجديد وهو أنه لم يعد علينا بناء مزيد من القواعد اللوجستية التي كان من المقرر بناؤها في داخل العراق وان وقف اطلاق النار يعني انه لم يعد هناك مجال لنقص في الوقود أو الطعام أو الذخائر أو الماء أو المعدت الطبية . كما انشغلنا بأعباء نقل أكثر من ٦٠ ألف أسير حرب عراقي وهو رقم أكبر بكثير مما كنا نتوقعه وتم ذلك خلال وقت قصير جداً .

عادة تتألف التحديات اللوجستية الكبيرة من مئات أو آلاف من التحديات الصغيرة . وقد كان وضع أسرى الحرب دليلاً واضحاً على ذلك .

أنا أحب لعبة كرة السلة وأحد اسباب ذلك هو أني كضابط قائد عام ، عليّ أن

أقـذف الكرة طوال الـوقت دون أن يهـتف أحـد ضـدي . ولأني لاعب كـرة سلة وسباح وعـداء كنت أيضـاً معـادياً للتدخين وكنت أعلن عن رأيي في هذه الأمـور . كيف يمكن ربط ذلك بلوجستية أسرى الحرب؟ واتفـاقيات جنيف والتي تحدد كيفية معـاملة أسرى الحرب يتم تعليمها وتكرارها في عصـر كان الناس تقريباً لا يدركون مـدى أخطار التـدخين على صحـتـهم . ونتـيـجـة لذلك اشـتـرط أحد بنود هذه الاتفاقيات على إعطاء سجين الحرب مخصصاً يومياً من السجائر أو مبلغاً من المال يكفي لـشراء كـمـية السـجـائر . وقد حـضـر ذات يوم ممثلون من اللـجنة الدولـيـة للصليب الأحـمر وأثاروا معي هذه المسألة . كنت قد قررت أنه من الـغباء أن أضيع وقت جنودي في هذا الموضوع دون أن أتطرق لذكر آحوال دافعي الضرائب . قلت لممثلي الصليب الأحمر إنه على حد علمي ، لم تكن السجائر ذات أفضلية ضعيفة إنما لا أفضلية لها أبداً . وارتفعت الأصوات وقرأت مـواد الاتفاقية لكني كنت مرتاحاً جداً لعنادي حول هذه القضية .

بعـد أيام قليلة حـضـر إلى مكتبي رئيس قـسم التـعـاقد في فرقتنا ديف بارتليت وبصـحبته محام عسكري وقـال لي : «يا سيـدي هذا الشـاب يقـول إنه إذ لم توافق على شراء السجائر لأسرى الحرب فإنني سأذهب إلى السجن» .

لقد خسرنا المعركة وحان وقت الحد من الخسائر ! قلت له : «حسناً اذهب واشتر اردأ نوع من السـجائر في العـالم واشتر كمية تكفي لمدة شهـر وأوضح للجـميع اننا لن نشتري مجدداً من هذه الأشياء الملعونة !» .

قيل لي إن السـجـائر كـانت رديئة جـداً ، ولكنهـا وبكل وضـوح لـم تكن رديئة بشكل كاف . خـلال ثلاثة أسابع عاد بارليت بمزيد من الأنبـاء المزعجة لقد استهلك العـراقيـون ما قيـمتـه ٨٠,٠٠٠ دولار من السـجائر خـلال عشـرين يومـاً وهـم الآن يطلبون المزيد ولكن ، ولحسن الحظ ، تكفل الملك بدفع ثمنها .

وبعد فترة بدأنا نعاني من أعباء مسائل كـثيرة ، كان التخطيط للمرحلة الثالثة من الحرب وهي إعادة الانتشار قد بدأ منذ أشـهر . وبسـبب وقف إطلاق النار المفاجئ وغـيـر المتـوقع كـان يجب تسـريع اعـادة الانتـشـار بشكل درامـاتيكي . في داخل الولايات المتحـدة بدأ الشعـور العـام يتصاعـد ويدعو إلى اعادة القـوات الأميركـية إلى الوطن وقـد حـمـل هذه الرسـالة أعـضـاء الكونـغـرس الذين زاروا المنطقـة والذين تعاطفت مـعـهم . كـان حـوالي ٧٥٪ من العناصر التـابعين لقيـادتي والذين وصل

عددهم الى ٨١٠٠٠ من الاحتياطيين والذين قطعت الحرب مجرى حياتهم المدنية وبكل بساطة كان عليهم أن يستأنفوا حياتهم بأسرع وقت ممكن .

والسعوديون أيضاً كانوا تواقين لانسحابنا وفي هذا المجال أؤكد بكل ثبات أن السعوديين كانوا حلفاء أقوياء ومضيفين كرماء خلال الأحداث . وأعتقد أن هذه الدرجة من التعاون وكرم الضيافة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العلاقات العربية الأميركية . لنذكر مثلاً فقد دفع الملك فهد شخصياً ثمن كميات كبيرة من الفواكه الطازجة ومياه الصودا التي استهلكتها قواتنا . وهنا أدعو القارىء لكي يتصور كمية الفاكهة والمياه الغازية لحوالي نصف مليون ضيف ولفترة ستة أشهر تقريباً وهو التزام كلف الملك مليارات الدولارات .

ولكن منذ البداية أبدت القوى الإسلامية الأصولية في المملكة اعتراضها على قدوم عدد كبير من الناس الذين يعتبرونهم «كفاراً» الى بلادهم وكانت إحدى توجيهات الجنرال شوارزكوف تتعلق بهذه النقطة . في الأيام الأولى لعملية درع الصحراء قال لي : «لا أريد أن أكسب الحرب وأخسر السلم» . أدركت ماذا يعني ودخلت هذه التوجيهات إلى أعماقي . ومع أن أي سعودي لم يشتك لي حول رغبتنا في مساعدتهم للدفاع عن بلادهم ، الا أن السعوديين ذهلوا عندما أدركوا ضخامة الوجود العسكري لقوات التحالف في بلادهم .

قدمت العربية السعودية وهي الدولة التي شعرت بالخطر بعد ٢ آب/ أغسطس ١٩٩٠ كل إمكانياتها الدفاعية لقوى التحالف . كانت المساهمة السعودية لبلد يبلغ عدد سكانه ٧ ملايين ، حوالى ١١٠,٠٠٠ عنصراً و٥٥٠ دبابة و١٨٠ طائرة مقاتلة و٨ فرقاطات بحرية . ولكن الولايات المتحدة ، بالمقابل أرسلت ٥٦٠,٠٠٠ عنصراً إلى مسرح العمليات ونشرت حوالى ١٢٠٠ دبابة و١٨٠٠ طائرة حربية و١٠٠ سفينة حربية . العربية السعودية هي دولة واسعة نسبياً تبلغ مساحتها ما يقارب القسم من الولايات المتحدة الواقع شرقي نهر المسيسبي ولكن سكانها يتركزون في الشريط الساحلي وفي المدن الكبيرة حيث نزلت قوات التحالف وبقي العديد منها خلال فترة الحرب . ولا يوجد لدي أدنى شك من أن وجودنا قد خلق مصاعب اجتماعية وسياسية على الرغم من ترحيب معظم السعوديين .

ولهذا جرت عملية إعادة الانتشار والتي سميت «وداعاً أيتها الصحراء» تحت ضغط ضيق الوقت . وكانت مهمة اعادة الانتشار أكبر وأضخم من عملية الانتشار بحد ذاتها .

معظم الناس ، بمن فيهم بعض ضباطي لاقوا صعوبة في فهم هذه الحقيقة . كانت المسألة أنه إذا استهلكنا كمية كبيرة من المعدات هنا علينا أن نصطحب إلى بلادنا كمية أقل . والجواب لا ، أولاً ومع أن فترة الحرب قصيرة فإن الكثير من امداداتنا التي أحضرت إلى مسرح العمليات مثل مخزون الذخيرة لم تستعمل كلها . ولكن بعض العوامل شكلت تحديات لاعادة الانتشار والواقعة التي أسردها تتعلق برحلة تخييم عائلية . يستغرق تحميل صندوق السيارة وقتاً طويلاً . (مع أن وعود المرح والسعادة تجعل العمل بسيطاً) . كما إن تفريغ الأغراض من صندوق السيارة إلى موقع التخييم يستغرق أيضاً وقتاً طويلاً ولكن في النهاية وعندما تنتهي عطلة نهاية الأسبوع فإنه من الصعب أن نقدر كم يلزمنا من الوقت لتنظيف مكان المخيم وإعادة تحميل السيارة . نعم هناك فتور نفسي في نهاية كل رحلة يعقد الحسابات ولكن الحقيقة المهمة هي أن إعادة التحميل تتطلب وقتاً أطول .

وهذا يصح أكثر في مسرح العمليات حيث تصل الإمدادات غالباً بشكل صناديق ومستوعبات يتم تقسيمها إلى كميات أصغر لتوزع في منطقة العمليات واذا لم تستعمل هذه الامدادت يعاد تجميعها إما في الميدان أو في المرفأ قبل تحميلها في السفن أو الطائرات . وكمعدل وسطي ، يلزمنا ثلاثة أيام لتفريغ سفينة ويلزمنا خمسة أيام كاملة لإعادة تحميلها .

لقد تعلمنا هذا الدرس وعممناه بطرق عديدة . وبناء لأوامري كان يقدم الايجاز للشخصيات الزائرة التي تزور قيادة الدعم ٢٢ ضباط وعسكريون من رتب صغيرة . أدى ذلك إلى خلق شعور بالمسؤولية مماثل لما ذكرته آنفاً . كانت هذه وسيلة قوية للحث . كنت مقتنعاً أن جنودنا الصغار يصغون إلى ايجازاتنا باهتمام شديد بعدما ثبت لهم أنه يمكن أن يكلف أي منهم بشرح شيء ما لوزير الدفاع ديك شايني في زيارته القادمة . ما زلت أتذكر تبادل الحديث حول مرحلة إعادة الانتشار بين أحد جنودنا وأحد أعضاء الكونغرس .

عضو الكونغرس : ما الذي ما يزال عالقاً هنا؟ لقد انتهت الحرب منذ فترة ، لماذا لا تعود جميع وحداتنا إلى بلادها خلال شهر أو شهرين؟

الجندي : حسناً سيدي ، إنه سؤال جيد ، والجواب ليس واضحاً انظر إليه بهذه الطريقة . هل فكرت مرة ما هو وزن حاملة الطائرات؟

عضو الكونغرس (لا يبدو أنه أدرك النقطة) كلا لا يمكنني أن أقول إنني فكرت بذلك .

الجندي : سيدي لقد أخبرني رفاقي في البحرية ان حاملة طائرات مثل ابراهام لنكولن وهي الأحدث في أسطولنا تزن حوالي ٠٠٠ ,١٠٠ طن . وفي آخر تقرير ، لدينا حوالي ٠٠٠ ,٢٥٠ طن من الذخائر تنتظر في الصحراء لتوضيبها وارسالها إلى الوطن .والآن قال لنا السعوديون انهم يريدون منا أن نأخذ كل شيء معنا ونخلي الصحراء . وبما أن هذه الذخيرة تساوي ٤ مليارات دولار أي أكثر من ثمن حاملة الطائرات وبما أنه يصعب نقل مواد كهذه عدا عن الخطر الذي تشكله ، علينا أن نقوم بعمل جدي ودؤوب لنؤمن سلامة القوات .

أظن أن عضو الكونغرس قد فهم أموراً جديدة من خلال الايجاز (ومنها تعلم شيئاً عن نوعية ومستوى جنودنا) ولكني لا أقصد أن أبعد المدنيين عن هذا المجال . لم يدرك بعض العسكريين أن إعادة الانتشار تأخذ وقتاً طويلاً وتحتاج إلى اهتمام الجميع . لكن نظرتي الشخصية تختلف ١٨٠ درجة عنهم . ففي بعض الأحيان تعجبت وأنا أشاهد من ٥ إلى ٦ آلاف عنصر يغادرون العربية السعودية كل يوم بعد انتهاء الحرب البرية وما إذا كان اللوجستيون سيبقون وحدهم لتحميل معدات التخييم ! هناك نقطتان هامتان :

الأولى كان هناك مهمات متنوعة والعديد منها غير واضح وخاصة لأول وهلة خذ مثلاً مهمة الغسيل والنظافة . عندما تعود قوة ما إلى البلاد قادمة من ما وراء البحار ، تصر وزارة الزراعة على أن تكون جميع المعدات نظيفة لمنع قدوم الحشرات التي تفتك بالمزروعات . (يمكن القيام بهذا عند الوصول إلى الموانئ الأميركية لكن ذلك يكون الأصعب والأكثر كلفة لأن وكالة حماية البيئة سوف تتدخل ومعها قوانينها المعقدة) . وهذا ليس تهديداً عادياً ، فقد ساد الاعتقاد بأن الذباب الأبيض الذي أتلف محاصيل وادي كاليفورنيا في خريف وشتاء ١٩٩١ ـ ١٩٩٢ قد جاء إلى الولايات المتحدة على متن سفينة شحن قادمة من الشرق الأوسط .

طبعاً كنا نخطط لعملية التنظيف خلال الحرب البرية واشترينا منظفات تعمل على البخار وشحناها جواً إلى العربية السعودية وبعد انتهاء الحرب بشكل مفاجئ ألغينا ثلاثة أسابيع من جدول أعمالنا المضغوط أصلاً ، والآن ، ومع شوق جميع الأميركيين للعودة إلى الوطن ومع توق الدولة المضيفة لترى الوحدات الأميركية تنسحب مع معداتها ، تعقدت الأمور أكثر وكان ينبغي علينا ربط المنظفات ببعضها بسرعة وتأمين كميات ضخمة من المياه (في الصحراء) خلال وقت ضيق نسبياً وبناء منظفات يزيد حجم كل منها عن المغسل الآلي للسيارات وفي خمسة مواقع

كما تطلب ذلك أيضاً إنشاء ٨ ,٤ مليون قدم مربع من المساحات المطهرة وذلك لخزن المعدات المطهرة قبل نقلها (لا ننسى أن مهمات أخرى كانت تنفذ في الوقت نفسه ثلاً : نقل الفيلق السابع والفيلق الثامن عشر المحمول جواً عبر الصحراء بواسطة ٤ آلاف شاحنة) .

ثانياً إن النظرة المجردة لمهمة إعادة الانتشار الكاملة ، تؤدي إلى سهولة الفهم ، حتى لبعض قياداتنا التي شحنت ونقلت وحملت وفرغت ٢ ,١ مليون طن من المعدات إلى مسرح العمليات خلال أول تسعين يوماً من عملية درع الصحراء . ولنلقى نظرة ثانية على المعدات ، مثلاً في آب/ أغسطس ١٩٩١ ، بعد حوالي نصف سنة على وقف إطلاق النار وصل إلى الظهران جنرال من وزارة الدفاع لديه إلمام وخبرة في العمل اللوجستي ليطلع على المهمة . أنا لا أشك أنه جاء ليرى لماذا تطول الأمور . وبدا واضحاً أن ايجازاتنا في واشنطن لم تؤد المطلوب كما أن إيجازات الظهران لم تؤد المطلوب أيضاً . وكل ما بقي لنا هو أن نصطحبه إلى مخزننا الرئيسي في مدينة الملك خالد العسكرية وأن نريه ما بقي لنا هناك .

كان لدينا الكثير هنا ؛ ، قيل ، إن ذلك كان أكبر مجموعة من المعدات العسكرية تجمع في مكان واحد وقد صدقت ذلك . واصطحبنا زائرنا في طائرة هلكوبتر بلاكهوك وحلقنا فوق مدينة الملك خالد وتحديداً فوق المخازن وهي رحلة استغرقت ساعة . وقد غطت طائرة البلاكهوك مساحة واسعة خلال فترة ساعة من التحليق . وبينما كنا نمر فوق معدات بقيمة مليارات الدولارات وننظر إليها كان ضيفنا يستخدم خبرته من أجل وضع حسابات صحيحة . وقال : «هاي يحتاجون إلى زيليون(*) رجل لتعبئة وحراسة ونقل هذه المعدات . إنهم بحاجة إلى سائقي شاحنات ومصلحين ومموِّنين . وكذلك الى شرطة عسكرية لتراقب الطرقات والموانئ ورجال إطفاء لمكافحة الحرائق وطهاة وخبازين لإطعام الجميع وهكذا دواليك» .

على الاقل ولهذا الحد تحدثت عملية : «وداعاً أيتها الصحراء» عن نفسها . لم يطلب أحد آخر رحلة أخرى بطائرة هلكوبتر . وقد تمكن من بقي من اللوجستيين من إكمال إعادة الانتشار بفترة أقل من ستة أشهر من الجدول المحدد .

(*) زيليون : عدد ضخم غير محدود .

الفصل الثاني
التدريب الأساسي

بعد أن تحدث الوقائع كل شيء يوحي بجديد . وفي استعادة للأحداث فانه حتى الحياة والمعقدة بحد ذاتها ، يمكن الربط فيما بينها . وهذا صحيح خصوصاً بعد مضي وقت كاف . الضياع يدور بنا وأحداث القدر والمنطلقات الخطرة في سيرة حياتنا تميل للالتقاء في واحد من قدرين . إما أن تنمحي مع المعاني التي تتضمنها وبذلك تحتل مكاناً في ذكرياتنا ، أو تختفي تماماً . ونستنتج أخيراً : «حيث أكون هو حيث أنا معني أن أكون» .

وهكذا وبعدما حددت هذا الشرك سأقفز مباشرة إليه . أنا مقتنع أن كل خبرتي قبل حرب الخليج إضافة إلى نوع فريد ومتخصص من التدريب ، مكنتني من إنجاز سلسلة من المهمات اللوجستية المعقدة في العربية السعودية . منذ صغري عملت بائع صحف وموزع في محل قطع غيار أثناء دراستي الثانوية حيث تعلمت بعض مبادىء التوزيع الفعال ، واكتسبت خبرة في قيادة القوات في كمين شمال كان تو في فيتنام وشغلت وظائف الأركان في وزارة الدفاع ، كما كنت أتبع مباريات كرة السلة . يبدو وكأن هذه الخبرات تجمعت واحدة إثر أخرى وحضرتني لمواجهة التحديات في نزاع الخليج .

وبقليل من التواضع أقول : إن قصة حياتي ليست مميزة كي أسردها . لكن في بعض الأحيان كما يقول المؤرخون علينا أن نتوجه بيقظتنا . وهؤلاء القراء الذين يريدون أن يعرفوا لماذا نجح التحالف في الخليج ، عليهم أن يتفهموا عمق ووسع الخبرات التي أمنها الجيش لي . وأولئك الذين أعجبوا بأسلوب قيادتي أو اعترضوا

عليه أو كان لهم أية ملاحظات ربما عليهم أن يتعرفوا على الشخص الذي تولى المسؤولية .

السفينة القافزة .

ابدأ بأبي . خلال طفولتي كان أبي دائماً يقول لي لا تسأل عن الأجر الذي تتقاضاه في الوظيفة ، «فقط ، احصل على الوظيفة وقم بأفضل ما بوسعك القيام به من أجل إنجاح عملك» وأضاف بلهجة يونانية مميزة «ثم تحصل على ما تستحقه واذا كنت مندفعاً وغير كسول فإنك ستحصل على مالك» ربما تبدو هذه الملاحظة كأنها رومانسية أو تجاوزها الزمن في عالم اليوم حيث يعتبر المال المعيار الأول والأخير لأشياء كثيرة ولكن دخلت في خاطري فكرة تكريس المستويات الشخصية والثقة بأن العالم ما زال يفتش عن النوعية والكفاءة .

يقول لي الناس إني أعمل كثيراً ، يمكن أن يكون ذلك صحيحاً لكن عدداً قليلاً منهم كان له الحظ بمعرفة والدي الأميركي اليوناني وكيف كان يعرف العمل الشاق . كان كونستانتيوس باغونيس رجلاً خارقاً في مجالات عديدة . كان أحد أفراد عائلة مكونة من ١٦ ولداً لربان زورق صيد . ونشأ في جزيرة تيوس اليونانية . ذات ليلة عندما كان الصبي كوستا في الثالثة عشر توجه إلى مرفأ في جزيرة كارداميلا ثم سبح إلى إحدى السفن الراسية واختبأ في أحد زوارق النجاة . كانت السفينة يونانية واسمها «ديموقراطية» ومتوجهة إلى أميركا . لم يكن لديه مال ولا جواز سفر إنما له اتصال واحد في الولايات المتحدة : تدكوكوناس وهو زوج شقيقته بينيلوب . حمل كوستا معه ملابسه وآماله ومؤونة من الخبز والمياه تكفي لمدة خمسة أيام . لماذا خمسة أيام؟ لأنه تبين له خلال فترة حياته القصيرة التي عاشها في منطقة المرافئ إنه إذا لم يعثر عليه طاقم السفينة خلال خمسة أيام فإنهم لن يتحملوا العودة به . وفي هذه الحالة يضمن توجهه إلى نيويورك .

وهذا ما حدث فعلاً : بعد خمسة أيام كشف للطاقم عن وجوده وأوضح له هؤلاء أنهم سيعيدونه إلى اليونان لدى وصولهم إلى نيويورك . لكن والدي كان له خطة للجزء الغربي من الرحلة . كما ذكرت كان سباحاً ماهراً . وعندما صارت اليابسة في متناوله قفز عن متن السفينة وسبح إلى جزيرة اليس وأمن اتصالاً مع زوج شقيقته في بنسلفانيا الذي ساعده على أن يعد لبناء مستقبله في هذا البلاد .

لم يخبرني والدي هذه القصة بنفسه أبداً . فقط علمت بذلك من عمتي التي ما

زالت تعيش في كارداميلا . لكن تبين لي أنها صحيحة في تفاصيلها كافة لأنه خلال طفولتي رأيت أن كل ما كان يقوم به والدي يعكس صفات الشجاعة وبعد النظر والذكاء وقوة الإرادة .

ولاختصار قصته انتقل كوستا إلى بنسلفانيا والتقى زوجته الشابة في مدينة سويسفيل الصغيرة قرب بتسبرغ وتوجها معاً إلى شارليروي وهي أيضاً من ضواحي بتسبرغ . وهناك فتحا مطعم باغونيس وعندما تعرض المطعم لحريق وكنت في حينه في العاشرة ، اشتريا فندقاً صغيراً اسمه فندق واشنطن في الشارع الرئيسي في شارليروي . جيني باغونيس التي ستولد ثلاثة أطفال أولهم أنا ، عملت إلى جانب كوستا وقاما بجميع الأعمال في ذلك الفندق الصغير . عملا في المطبخ والبار وكانا ينظفان الغرف ويهتمان بصيانة البناء ويستقبلان النزلاء ويشرفان على الحجوزات كما أنهما كانا يستأجران عمالاً ثم يستغنيان عن خدماتهم .

اشك أنه في خضم هذا النشاط كانت ولادتي في ٣٠ نيسان/ أبريل ١٩٤١ نبأ عادياً كما أشك أن والدي كان مسروراً لمجيء ولد له مع أن الولد يمكن أن يحمل أعباء العائلة يوماً ما . وفي الحقيقة وحالما صرت كبيراً بما فيه الكفاية وقادراً على المشاركة ، كلفني بالعمل معه ، كل عمل كنت أكلف به كان بمثابة درس ولكن المهم كان الطريقة التي يكلفني بها . أتذكر أني كنت مولعاً بفكرة أن أكون نادلاً في مطعم . كانوا يرتدون ملابس فاخرة ولا يغسلون الصحون وفوق كل ذلك كانوا يتقاضون الإكراميات . لكن والدي لم يكن لديه أفكار كهذه . بدأ بي انطلاقاً من الحضيض ، أي تنظيف الحمامات .

على مر السنين تنقلت في الوظائف الوضيعة في الفندق : حمال ثم غاسل الصحون ثم منظف لأوعية الطعام الكبيرة ، طباخ بسيط ثم نادل (ولم تكن وظيفة متألقة كما كنت أراها سابقاً) ثم أخيراً إلى وظيفة نصف إدارية . وخلال هذه الوظائف كان والدي يكلفني بالإشراف على المراحيض . أنا أعلم أن أحد أسباب ذلك هو أن يكون ابن صاحب العمل متواضعاً . والأهم من ذلك كما قال لي إنه كان يحاول أن يظهر لي كيف يكون التنظيم : يجب أن تتدخل في جميع أمور التنظيم إذا كنت تريد أن تعرف كيف تجري الأمور «اذا كنت تظن أنك تستطيع أن تدير عملك من مكتبك فأنت مجنون» . لقد سمعت هذا الدرس أكثر من مرة وأتذكر أنه غالباً ما كان ينتهي بتنبيه «لا تنسى أبداً كيف تجعل يديك تتسخان» .

معرفة نفسي والناس الآخرين :

عندما كنت في السادسة قررت أنه حان الوقت لكي أقدم المساعدة في عمل المطعم . كان ذلك يجول في خاطري ذات يوم عندما حضر صبي يعمل ماسح أحذية إلى غرفة الطعام وهو يحمل صندوق الصباغ والفراشي والخرق وكأن أحد شخصيات الرسوم المتحركة حرّك رأسي وأحضرت على الفور صندوق الصباغ وبعد عدة دروس من والدي التعيس الذي كان قد مارس مهنة مسح الأحذية لدى وصوله الى بنسلفانيا ، بدأت بمسح الأحذية في المطعم . كان والدي ينظر إلي بين وقت وآخر ويقول : إنني يجب أن أهتم بسؤال زبائني دائماً عما إذا كنت قد قمت لهم بعمل جيد : وأضاف والدي إنه إذا لم يعجبهم العمل علي إعادة مسح الحذاء مرة أخرى مجاناً .

وعندما كبرت تبين لي أني أمارس عدة أعمال في الفندق . لم نكن نتقاضى أجر الأعمال التي نقوم بها في إطار عمل العائلة الا اذا اعتبرت أن الطعام والكساء والإقامة اجراً . (ذات يوم طلبت من والدي أن يعطيني ١٠ دولارات في الأسبوع أجراً لأتعابي في العمل في المطعم . أجابني : نعم سأدفع إذا وافقت أن تدفع لي ٤٠ دولاراً في الأسبوع ثمناً لثلاث وجبات طعام تتناولها يومياً وثمن المشروبات الغازية التي تشربها أنت ورفاقك . وهذا ما علمني أنه عندما تفاوض عليك أن تعرف حجة الفريق الآخر تماماً كما تعرف حجتك) . كنت أريد أن أنفق مالاً أكثر من الذي أجمعه من مسح الأحذية ولهذا كان علي أن أفتش عن عمل بالإضافة إلى الأعمال التي أزاولها في الفندق . وهذا ما حدث ، عندما كنت في التاسعة قمت بعمل قربني إلى مفهوم جديد . كان هذا المفهوم هو السباق ـ بمعنى السياسة الاقليمية ـ والعمل كان توزيع الصحف .

في هذه الأيام يبيع الأولاد الصحف في زوايا الشوارع في المدن . وفي معظم الأحيان يكونون في سن الخامسة عشر أو السادسة عشر ، مع أني كنت الجانب الصغير فقد تدبرت أمر التوقيع على عقد مع موزع صحيفة شارليروي ميل وبدأت أعمل في الزاوية ما بين الشارع الخامس وشارع مكين . و جرت الأمور بشكل جيد . كان لدي زبائن منتظمون معظمهم يحب الولد بائع الصحف الذي يصرخ بصوت عال مردداً عناوين الصحف : «توقيع هدنة في كوريا اقرأ كل شيء عنها» .

وسرعان ما بدأت ألاحظ أن السوق الحقيقية للصحف هي في المطاعم والبارات

ولاحظت أيضاً أن العمل يشتد في وقت العشاء وفي أوائل الليل وخلال وقفتي القصيرة على زاوية الشارع كنت أبيع بمعدل خمسين نسخة يومياً . أما في البارات والمطاعم وخلال وقت العشاء فيمكنك أن تبيع خمسمائة نسخة في غضون ساعتين وتحصل على الإكراميات . كانت الفرصة واضحة تماماً ولا يمكن تفويتها .

وهكذا قررت أن أتوسع . كانت خطوتي الأولى هي الاتفاق مع صبي أخر ليقف على زاويتي وهذا ما يضمن أن لا يسرق أحد الصحف مني وأن لا يسيطر على المكان الذي أعمل فيه وأحافظ عليه . ثانياً جمعت كل شجاعتي ووضعت دزينة صحف تحت ذراعي وبدأت أجول في البارات مع الطبعات المسائية ، عملت وبعت ما أحمل ثم بعت حمولة ثانية وثالثة .

حسناً ، سرعان ما أدركت أن الصبية باعة الصحف الأكبر مني لم يقدروا انتهاكي لساحتهم . في الحقيقة زارني عدد منهم ولكموني بضع مرات وطلبوا مني أن التزم زاويتي بهدوء وأن أبتعد عن مطاعمهم . حاولت أن أفاوضهم لكنهم كانوا مهتمين بإيضاح وجهة نظرهم أكثر من الإصغاء إلى رأيي .

وهكذا ابتعدت عن مطاعمهم إنما لفترة . جعلت الأمور تبرد وآلامي تزول ثم عدت ثانية لبيع الصحف في البارات المزدحمة كم كنت متهوراً وأحمق . كانت الفرصة جيدة . وحتى في ذلك الوقت كان لدي حس من العدالة . لماذا يسيطر هؤلاء الأولاد على أفضل الأمكنة ويبعدونني فقط لأنهم يريدون أن يبيعوا هناك دائماً؟ لم أنس هزيمتي لكني كنت أعود إلى رأيي في أن المطاعم والبارات هي أفضل أمكنة . إذا أردت أن تقوم بعمل من الأفضل أن تقوم به في المكان الصحيح .

ذهبنا عدة مرات في هذه الطريق ثم ولحسن حظ عظامي المتألمة ، تعرفت إلى النافذين . ذات يوم أخذني جانباً زعيم الصبية باعة الجرائد وأعطاني درساً خشناً . قال قبل كل شيء أنه لمن الجنون لصبي صغير مثلي أن يجابه من هم أكبر منه ولكنه ، من ناحية أخرى أعجب بشجاعتي . كان يرى أني مندفع جداً وكان بوضوح يعتبر ذلك جيداً ، وأضاف أنه إذا اتبعت قواعد اللعبة يمكنني أن أتقدم . أخيراً وبعدما دفعت ما يتوجب علي لعدة أشهر عرض علي طريقة عمل . كانت هذه أنباء جيدة إنما دون المطلوب . إنها تضمن لي بيع عدد محدد من الصحف كل يوم وتعطيني دفعة داخلية نحو السلطة داخل امبراطورية باعة الصحف . قبلت بالعرض وتم الاحتفاظ بهيكلية سلطة باعة لصحف .

زاولت بيع الصحف لعدة سنوات . وكانت وعود ذلك الشاب صحيحة وتدريجاً تقدمت نحو أمكنة أفضل ومن ضمنها البارات الكبيرة في وسط المدينة ، وبدأ شيء آخر ممتع . على الرغم من أني كنت ما أزال ولداً ، كنت أنمو ، وأتحول نحو عمل المؤسسة . كان غاس باغونيس هو العائق وهو الذي يتوجب على الصغار مجابهته . حسناً لم أكن قديساً كما أني لم أشأ أن أمضي فترة مراهقتي كقاطع طريق ، لذلك طلبت عقد اجتماع وفاوضت على جدول أعمال بحيث يتاح للصبية الصغار البيع في بعض الأمكنة في الأيام التي لا أعمل فيها .

وفي استعادة للماضي ، أرى أني تعلمت الكثير عن المقاولة والتعهدات وعن العدالة . كما أني أقدر حكمة صانع الملوك وصانع السلام الصغير الذي قدم لي أول مكان لبيع الصحف . ذات مرة انتقد أحد رجال الدين جون وينثروب حاكم مقاطعة باي في ولاية ماساتشوستس لكونه متساهلاً مع المشاغبين . أجاب الأخير ببرودة : «في المزرعة الناشئة يجب أن تكون العدالة أكثر تهاوناً مما هي في الدولة المستقرة لأن الناس هم أكثر عرضة للمخالفات بسبب جهلهم للقوانين الجديدة وقلة وجمود الأعمال» .

بكملة أخرى ، فإن الخضوع للقانون يمكن أن يؤدي إلى أشياء جيدة . لقد حفظت هذا الدرس خلال حياتي العسكرية والتي كان لها حصتها في الانصياع إلى القوانين .

كان بيع الصحف يبقي في جيبي مبلغاً من المال جيداً بالنسبة لطالب ثانوي وساعدني ذلك على تكثيف جدول أعمالي كنت أذهب إلى المدرسة في النهار وعندما تنتهي الدروس كنت أتوجه لممارسة النشاطات غير المدرسية التي كنت أشق طريقي إليها . (في هذا الوقت أدركت أني لم أكن ذا سبعة أقدام ومع ذلك بقيت لعبة كرة السلة في خاطري) . بعد الانتهاء من المدرسة كنت أذهب لأبيع الصحف وعملت في قسم التوزيع في متجر لقطع الغيار . وعند المغرب وفي الليل كنت أتناول طعام العشاء وأكتب فروض المدرسة وفي ساعة متأخرة من الليل كنت أساعد في تنظيف المطعم والفندق . وعندما وصلت إلى السنة النهائية كنت أعمل ١٨ ساعة يومياً منها الدراسة والعمل بعد الدراسة ثم العمل في المطعم والفندق والاشتراك في النشاطات المدرسية والقرع على الطبل في فرقة الروك أند رول . وكيفما أمضيت نهاري ـ في الدرسة أو العمل أو التمثيل أو كنجم للروك ، كنت دائماً أنهي أمسيتي على طرف ممسحة أو مكنسة .

وهكذا ، وحتى لو لم أكن أعظم تلميذ في المدينة فإني كنت في نهاية دراستي الثانوية أفضل مدير أعمال في شارليروي . هذا يعني أني كنت أضع الجداول والمواعيد لنفسي وكنت أتقيد بها . كما أدى بي ذلك إلى إدارة أوقات الآخرين . بعد كل شيء لم أستطع أن أعزف رقصة لي (لم تكن جين كروبا خائفة من إيقاع طبلي ولم يكن الفيس أيضاً خائفاً من صوتي) ، كان على بقية الفرقة أن يستعدوا للعزف وكان كل شيء يجري تماماً وأتقاضى بدل العزف !

أدى اعتمادي على الآخرين بي إلى التفكير كثيراً حول الطبيعة الإنسانية والقيم والقوة والضعف . كانت الشهرة كل شيء في المدرسة الثانوية . لم تكن بعض النشاطات التي كنت أهتم بها معروفة لدى الجمهور مثل فرقة العزف في المدرسة . ومثل ريت باتلر لم ألعن ذلك . كان لدي حس مختلف . وكما أتذكر واجهت أوقات عصيبة مع بعض الأولاد . لأني كنت قصيراً وأسمر ولأن والدي كان مهاجراً له لهجته الخاصة ولأننا كنا ندير فندقاً وبار .

وكلما كبرت قل اهتمامي بالمضايقات ، وفي الجانب الإيجابي علمتني المضايقات التسامح . رأيت في الأولاد غير المتسامحين في بلدنا الاضطهاد ومضايقة الضعيف . ومنذ ذلك الوقت بدأت أدافع عن المضطهدين حقيقة أني فظ حول كل شيء وحول ذاك الشيء أيضاً . مع ذلك فإني ما أزال فارساً . وأعترف بأني أشعر أكثر من منتقم عندما ألتقي بالأصدقاء القدامى من نماذج الأكاديميين والباحثين الذين عرفتهم والذين كانوا يتعرضون لتوبيخ الفرسان المتهورين خلال الدراسة الثانوية ـ وخاصة عندما أعلم أنهم رجال أعمال ناجحون وأطباء ومحامون .

والمهم هو أن تكون منفتحاً على جميع التجارب والأفكار . اذا لم تستطع أن تتسامح مع العديد من الناس فإنه يصعب عليك أن تتعلم من جميع الأفكار . قال ماكس دي بري «إن القادة الفاعلين يشجعون الآراء المعارضة لأنها مصدر هام للحيوية» . هذا صحيح بشكل خاص في الحياة العسكرية حيث تأتي الأفكار الجيدة بقوالب متنوعة . اذا كنت جندياً تشعر بالإجحاف ، خصوصاً إذا كنت ضابطاً وتشعر بالاجحاف أيضاً ، فإنك تؤذي نفسك أولاً وأخيراً .

الوقوع في :

خلال دراستي المتوسطة والثانوية اكتشفت الكثير عن وضعي الاجتماعي . وفي الجامعة بدأت متأخراً أعلم أكثر وأكثر عن وضعي الأكاديمي وخلال الفصل الأول

من دراستي في جامعة ولاية بنسلفانيا اكتشفت وبشكل مذهل وصاعق أني لم أكن طالباً جيداً . في الواقع كنت طالباً مزعجاً وكان صعباً عليّ عندما رسبت في أربع مواد من أصل خمس .

حضرت نفسي لأترك الجامعة لكن والدي أمسك بمؤخرة عنقي وطلب مني أن أكون جدياً في تعليمي . وبناء لتوصية استأجرت أربعة معلمين خصوصيين . هذه العملية المؤلمة أدت إلى اكتشاف آخر هو كرهي الشديد للكتب المدرسية . لم أستطع أن أقرأها . وعلى العكس ، كان من السهل على أن أصغي إلى الدروس وأجمع المعلومات كما أستطيع أن أتلقى المعلومات التي تعطى إليّ شفهياً ثم أعيد تقديمها وهي مهارة تظهر كل يوم في مجال تقديم الايجازات . ولكن شعوري تجاه الكتب يبقى بارداً ، إذا لم أكن مولعاً بمواضيعها .

لقد أعجبت كثيراً بإحدى الوظائف التي تؤهلني لها دراستي الجامعية : دورة ضابط احتياط . كانت الجامعة التي أدرس فيها ملكاً للدولة ، وهذا يعني في ذلك الوقت أنه على جميع الطلاب الذكور أن يشتركوا في دورة ضابط الاحتياط . وبعد خدمة سنتين في المدرسة كنا نحصل على رصيد لدروس التدريب العسكري . وأعتقد أن ذلك أبقاني بوضع النجاح عندما كنت على وشك الرسوب في السنة التحضيرية في الجامعة . لم أطمح نحو المزيد في ذلك الشتاء الطويل والبارد ، بل كنت أتطلع دائماً لأستيقظ باكراً وأحضر دروس النظام المرصوص . كان ذلك الشيء الوحيد الذي يضبطني ، أعتقد أنه لا يفترض بالجنرالات أن يقبلوا بهذا لكني وصلت إلى الجيش بطريق الخطأ . عودة إلى عام ١٩٦٠ كانت تعطى لكل طالب ضابط احتياط فرصة لاختيار نوع الخدمة التي يرغب الانضمام إليه ولم يكن هناك مجال للتردد عندي إذ كان خياري القوات الجوية . في ذلك الوقت كان سباق الفضاء محتدماً وكانت القوات الجوية تطوع عناصر كي يصبحوا رواد فضاء مع ذلك كان هناك مشكلة . لم أكن أستطيع الرؤية جيداً بعيني اليسرى وكنت أعلم أنني لن أتمكن من اجتياز اختبار النظر الخاص برواد الفضاء . . لكني كنت مولعاً بفكرة تدريب رواد الفضاء ، وهي الخطوة الأولى نحو الفضاء الخارجي ـ وبأنها تتطلب مواصفات جدية . حفظت الاختبار عن ظهر قلب ونجحت بأعجوبة .

بعدما أكملت سنتين في مركز تدريب ضباط الاحتياط في القوات الجوية وجدت القيادة أني غير صالح . لقد استخدموا معدات متطورة لاختبار الصحة

العامة وهكذا رسبت في اختبار العين لدرجة أنني لم أعتبر مؤهلاً لوظيفة إدارية وهكذا لن يذهب رائد الفضاء باغونيس إلى القمر ! .

نقلت فوراً إلى البحرية متصوراً أن دماء الصياد اليوناني التي تجري في عروقي قد تقدم شيئاً ما . ألقت البحرية الحواجز علي وطلبوا مني أن أدرس سنة كي أعوض التدريب الذي فاتني . كانت إعادتي إلى دراسة سنة خاصة تشبه عودة نابليون إلي واترلو ليلقي نظرة أخرى عليها . أخيراً تقدمت من الجيش حيث قبلت بشرط أن أنضم إلى وحدات الرانجر . وبعد رفضي في البحرية والقوات الجوية لم يكن أمامي سوى القبول وهكذا بدأت خدمة ثلاثة عقود في مؤسسة مذهلة ومعقدة .

في البدء كنت أحب دروس الاحتياط لأنها تريح من المشاكل الأكاديمية ولكن مع الوقت وخصوصاً في السنة الأخيرة بدأت أحترم دراستي العسكرية وأتمتع بها ، لأول مرة ارى نفسي عضواً في فريق (غير عائلي) ، وقد تقبلت ذلك . ولم يكن ذلك ملائماً لي اذ كنت أتخلف عن زملائي في مجال التدريب المتعلق بالجيش . كما إني أمضيت سنتين في برنامج القوات الجوية . وقد شك بعض المدربين والزملاء ممن عرفوا كيف وصلت إلى الجيش في عمق التزامي ومع ذلك انسجمت كثيراً مع بعض الضباط والزملاء وأستطيع القول بكل صدق إنني لم أفكر أبداً في الخدمة في باقي الأسلحة .

خلال المخيم الصيفي قبل السنة الأخيرة استطعت أن أسد ثغرات في التدريب وبدأت أعود إلى نفسي . وقد اهتم بي الرقيب الأول فير شايلد من قسم التدريب ووضعني تحت جناحه . وهذا وضع مهم في الحياة العسكرية يصعب على غير العسكريين تفهمه : سمعت أشخاصاً في عالم الأعمال يتحدثون عن أهمية النصح والإرشاد . كنت دائماً على اقتناع بأن الجيش هو السباق في هذا المجال . امضى الرقيب الأول فيرشايلد الكثير من الوقت الإضافي معي وخارج نطاق مهمته المحددة . ذات يوم طلبت منه أن لا يزعج نفسه لأجلي . فأجابني ببساطة إنه شعر أن لدي صفات الضابط وأنه إذا كنت أرغب بذلك فهو سوف يساعدني على الوصول .

علمني الرقيب الأول فيرشايلد الكثير عن الحياة العسكرية . لقد تعلمت مثلاً عن الرتباء وهم قلب الجيش وروحه . وبعد ثلاثة عقود وعندما كنت في الجانب

الآخر من العالم وأردت إجراء تغييرات سريعة ، كنت نبيهاً عندما استدعيت الرتباء المساعدين .

وهكذا انتهت السنة الأخيرة . والتقيت بزوجة المستقبل شيري ميلر وبناء لاصرارها بدأت أجهد لأصبح طالباً مميزاً وتجاوزت شيري أخطائي ووافقت على الزواج مني وبدأنا نعد خططنا معاً . كنا نريد الزواج ثم الانتقال إلى نيويورك حيث أباشر عملي في شركة شحن تخص أحد أبناء عمي . لكني كنت أرى أنني سوف ألبي متطلبات الخدمة العسكرية وذلك بأن أخدم ستة أشهر خدمة فعلية ثم أتابع الخدمة في الاحتياط . كان هذا هو الأسلوب الذي يعتمده الجميع في تلك الأيام ، وكنت متأكداً من أن الجيش كان يتوقع ذلك مني .

في ذلك الربيع حصلت أحداث قضت على جميع مخططاتنا . يقول لي الناس في هذه الأيام أني ولدت من أجل الجيش . ربما لا . ربما ولدت من أجل شركة الشحن . وهذا ما لم نكن نعرفه فالشركة توقفت عن العمل وبقيت دون أي عمل .

تزوجنا في الموعد المحدد ، وكان هناك شخص في تلك الكنيسة يشعر بضغط كبير ليثبت نفسه . قررت أن أتقدم من لجنة الجيش النظامي وهذا هو النصف الأول من القصة وغاس أراد الجيش ، ولكن هل يريد الجيش غاس؟

بمساعدة الرقيب الأول فير شايلد قمت بعمل جيد في مخيم الاحتياط في الصيف الماضي فقد وضعني على مسافة قريبة من اللجنة لكني لم أكن من بين أفضل عشرة بالمئة من طلاب الصف وكان الجيش يختار متطوعيه من بين هؤلاء المتفوقين . مرة ثانية كان الرقيب الأول فير شايلد يهتم بي واستطاع إلى حد ما إقناع أستاذ العلوم العسكرية الذي كان يعد المسائل بأن يعطيني فرصة ويعرض علي الخدمة في الجيش النظامي . وتلقيت عرضاً للخدمة كضابط نقل على أن أفصل لمدة سنتين للعمل في وحدات المشاة .

تزوجت وتخرجت وعينت في اليوم نفسه ربما كان ذلك أفضل وأنجح عمل إداري وتنظيمي ! وأشعر أني تلقيت تعزيزات لم تكن شيري فقط بجانبي ولكن مارجوري ميلر ستيشل والدة شيري وهي امرأة رائعة كانت بالنسبة لي صديقة وحليفة وحلت مكان والدتي التي فقدتها في سن مبكرة . كان حظي كبيراً ، وأعددت العدة لأبحث عن مستقبلي في الجيش .

أوائل الحياة العسكرية :

وصلنا إلى فورت نوكس في ولاية كنتاكي في حزيران/ يونيو ١٩٦٤ وكنت جاهزاً لأقفز بقدمي . ولسوء الحظ لم تكن الأمور في الجيش تلائم متطلباتي الدقيقة . وكانت أول وظيفة لي هي ضابط بريد السرية وكان معي جنديان وبضعة أكياس من البريد يومياً .

أدخلت الكثير من التحسينات على طريقة توزيع البريد في السرية لكن عملي كموزع بريد صغير لم يكن في مستوى التحدي الذي انتظرته عندما دخلت الخدمة في الجيش .

عندها حصل شيء ممتع . بدأ الضباط الآخرون في مجموعتي بالذهاب لمتابعة التدريب الأساسي وتوليت مسؤوليتهم بالإضافة إلى وظيفتي (عادة يذهب الضباط الملازمون مباشرة من الجامعة إلى مركز التدريب الأساسي ولكن إذا كان المركز مشغولاً يحولون إلى الخدمة في وحدات الجيش) . في البدء اخترت القيام بوظيفة مدير مطعم الضباط ، ومع خبرتي السابقة في المطاعم استعدت بعض مهاراتي السابقة . ثم عينت ضابطاً مسؤولاً عن حركة الآليات . ومثل توزيع البريد ، كان لكل عمل مشاكله وفي الوقت نفسه كانت هناك وسائل لحل هذه المشاكل . بدأت أدرك أن هذا هو النوع من التحدي الذي أتمتع بمواجهته . ان اتطلع الى وضع معين ثم أتصور الطريقة اللازمة لتحسينه . في كل عملية كنت أطبق ما أعتبره تغييرات في الحس العام ، وأدفع عناصري ليفهموا مستوى الخدمة والنوعيةالتي نريد التوصل إليها . باختصار هذه الوحدات الثلاث التي كان ينظر إليها على أنها ضعيفة وغير منظمة ، صارت تلقى ثناء ومديحاً لأنها الأفضل في السرية .

في أوائل أيامي في فورت نوكس انسجمت كثيراً مع آمر السرية الملازم أول مارتي براون وسرعان ما سلمني إمرة فصيلة بالإضافة إلى وظائفي الأخرى . وكان ذلك بمثابة شرف لضابط صغير وغير مختبر . لا يمكن أن تدعو ذلك عملاً أو وظيفة ممتازة إلا أنني ومع نجاحاتي التنظيمية القوية نقل إلى فصيلتي عشرة من أسوأ الجنود هم أكثر المشاغبين في السرية . كان ذلك أول تحد كبير في حياتي العسكرية وما زلت فخوراً بنتائجه . أمضيت وقتاً طويلاً مع هؤلاء الرجال ، أدربهم وأعلمهم احترام السلطات وأكافأهم على أعمالهم الحسنة وأعاقبهم على سلوكهم السيء . وتابعت معهم بالتفصيل ، تسعة من هؤلاء الجنود العشرة تحولوا والعاشر اعترف

بسرقة منزلنا (أظن أنه إذا اردت أن تترك الخدمة لا تسرق أي منزل بل أسرق منزل الضابط المسؤول عنك !) وفوق كل ذلك كانت المهمة ممتازة وبدأت أفكر أنني ربما أكون في المكان المناسب .

وبعد برهة حصلت معجزات على جبهة أخرى . بينما كنا في فورت نوكس ولد أول ولد لنا وهو غاست وشعرت بإحدى أفضل اللحظات في حياتي .

بعد خدمة عشرة أشهر في فورت نوكس نقلت إلى فورت بيننغ في ولاية جورجيا لمتابعة دورة المشاة لتأسيسية . في جورجيا شعرت أنني عدت إلى العمل الأكاديمي المخيف عندما نقلنا إلى الموقع الرتيب في جورجيا الغربية قرب نهر شاتاهوشي . في فورت نوكس كان لدي الفرصة لأقود الناس وأعيد التنظيم والآن عدت إلى الكتب .

وقد كنت الوحيد بين مئات من الضباط التلامذة ، الذي عمل وجاهد في قيادة فعلية لوحدة من الجنود . وسرعان ما تبين لي أن التحضيرات للخدمة الفعلية التي نتعلمها في التدريب الأساسي هي غير دقيقة . كانت هناك هوة كبيرة بين ما نتعلمه في الدورة وبين ما نمارسه فعلاً . برأيي لم تركز الدورة بشكل كاف على كيفية الاهتمام بالجنود ولا على أهمية القيادة الفعالة في نجاح الوحدة . ومنذ عرض هذه المشكلة في جيشنا أضحت معاهدنا العسكرية الأفضل في العالم .

وفي مختلف الأحوال لم أكن أنوي أن أهمل دراستي الأكاديمية . درست كثيراً وجهدت لأحصل على كل ما أستطيع من الدورة . وتوسع التدريب بحيث شمل القفز بالمظلات . بالنسبة لي لم أستطع الانتظار كثيراً لأعود لقيادة الوحدات وكان علي أن أتجاوز عقبة أخرى .

الاختراع والرصاصات والحياة العالية :

في نيسان/ أبريل ١٩٦٥ منحت لي الفرصة لأذهب إلى ميونيخ ـ المانيا . كنت أنا وشيري نريد أن نرى العالم وكنا نأمل بالقيام بجولة في ألمانيا والتي كانت في حينه من أكثر المواقع التي يرغب العسكريون الأميركيون الخدمة فيها . كان الألمان فعلاً أصدقاء ودودين واستفدت من الفرصة .

ومثل أشياء كثيرة لم يكن موقعي في ألمانيا كما كنت أخطط . وصلنا إلى ميونيخ في ٩ حزيران/ يونيه ١٩٦٥ والتحقت بمركز عملي . وأول شيء قاله لي

رئيسي وهو المقدم المر بندلتون ، وهو من أبطال حرب كوريا انه من الأفضل أن أعيد زوجتي إلى الولايات المتحدة بحجة أن وحدتنا سوف تذهب إلى الميدان قريباً . وبعدها سوف نبدل الوحدة المتمركزة في برلين : بدا أن المقدم بندلتون كان يتوقع ساعات عمل كثيرة وقيوداً شديدة على السكن . قررت أنا وشيري أن نتجاهل اقتراحات المقدم وأن تقيم في ميونيخ .

سرعان ما تحولت الحياة إلى روتين . كنت آمر فصيلة الهاون وكلفت بالإشراف على وحدة مجهزة بشاحنات مسلسلة وناقلات جند مصفحة تحمل هواوين ٢ ,٤ بوصة ومن بين الوظائف الأخرى كان علي أن أطلع المقدم بندلتون على وضع هذه الشاحنات . في الحقيقة لم يكن ابلاغ المقدم بندلتون أهم عمل لضابط حديث . عندما تلقيت مكالمته دخلت إلى مبنى القيادة وانتظرت خارج مكتبه مع مجموعة من الضباط من رؤساء وزملاء حتى نودي على اسمي . وكان علي أن أدخل وأفيد عن عدد الشاحنات المجنزرة الجاهزة وعن المشاكل الأخرى التي أتعاطى بها ، وهكذا كان . انتظار طويل خارج مكتب المقدم وخمس دقائق بحضوره دون أي تغيير هام في المعلومات التي نقدمها ثم أذهب لأعود بعد أسبوع .

انتقدني الكثير في بعض أعمال ولكني لا أذكر ما إذا كان أحد قد قال لي أنني صبور لدرجة كبيرة . ذات نهار انتظرت أربع ساعات وأنا أجلس على كرسي خارج مكتب المقدم بندلتون حيث دخل الضباط النقباء والملازمون الأول لتقديم تقاريرهم بالنسبة لي اعتبرت ذلك مضيعة للوقت . وفي إحدى المرات تناولت بسرعة ورقة صغيرة بقياس ٣ × ٥ ونظمت تقريراً عن الحالة . كتبت : «الموضوع : حالة الآليات : ثلاث معطلة واتخذت الخطوات س و ع و ج لضمان جهوزيتها في منتصف الأسبوع المقبل . إذا أردت المزيد من المعلومات فإني سعيد بمقابلتك» . سلمت هذه الورقة إلى الرقيب الأول موراي أمين سره ثم هممت بالمغادرة .

بسرعة ناداني الرقيب الأول : «سوف تلاقي متاعب كبيرة من جراء هذه» عدت إلى قرب طاولته وقلت : «انظر لا أتحمل أن أضيع هذا الوقت وأنا أجلس هنا فإذا أراد أن يراني تجدني في مكتبي في الطابق السفلي أقوم ببعض الأعمال» .

أعجب الرقيب الأول بي وبجرأتي ومن يدري ربما كان يريد الاستمتاع بمشاهدة المقدم بندلتون وهو يضرب السقف ! على أي حال فقد وافق على تمرير الورقة إلى المقدم . نزلت إلى مكتبي وانتظرت وقوع الانفجار .

فيما بعد ، وبعد الظهر قرع باب مكتبي ودخل جندي وسلمني ورقة ٣ × ٥ وعلى الوجه الخلفي كتب بندلتون «حسناً تابع عملك الجيد ـ شكراً» .

كانت هذه مفاجأة مذهلة . منذ ذلك اليوم ، نظمت جميع تقارير الحالة على أوراق ٣ × ٥ . كما أعددت نظاماً بسيطاً للاتصالات بين عناصر وحدتي باستخدام أوراق ٣ × ٥ . بعد ذلك فإن ما هو جيد للمقدم بندلتون فهو حتماً جيد لعناصر فصيلتي . وهكذا أثبتت هذه الطريقة بساطتها وفعاليتها في تمرير المعلومات صعوداً ونزولاً في سلسلة القيادة . واستعملت هذه الطريقة منذ ذلك الوقت . في الحقيقة كانت الحجر الأساس في العمليات اللوجستية في حرب الخليج .

كان فوجنا متمركزاً في ميونيخ . وفي كل أربعة أشهر ينتقل أحد أفواج اللواء إلى برلين لإكمال لواء برلين وهو التشكيل العسكري الذي يتولى مسؤولية الدفاع عن المصالح الأميركية في برلين الغربية .

قبل انتقالنا ، استدعيت إلى مكتب المقدم بندلتون . كنت أعلم تماماً لماذا استدعاني وكم كنت متشوقاً لهذا الاستدعاء . كنت أطلب وظيفة آمر فصيلة الاستطلاع ، وهي جزء من الفوج المنتقل ، منذ قدومي إلى ميونيخ . على أي حال لم يحظ طلبي بالقبول بسبب عدم متابعتي لدورة رانجر ولأني أيضاً ضابط نقل أخدم منذ سنتين في وحدة مشاة . كان المقدم بندلتون يميل دائماً لتعيين ضباط مشاة نظاميين في مثل هذه الوظائف ، لكن ، كنت أعلم أنه لم يكن متوفراً لديه مثل هؤلاء الضباط .

وبعد استدعاء المقدم ، هرعت إلى مكتبه وأول شيء قاله لي : أرى أنك تبتسم هل تعلم لماذا أنت هنا؟

«أنت تعرض علي إمرة فصيلة الاستطلاع» وتابعت وأنا أبتسم «ربما لأنه لم يعد هناك أحد» .

ابتسم وقال : «هذا صحيح أنا أكلفك بإمرة فصيلة الاستطلاع . لا تتضايق من الموضوع» .

كان العمل في فصيلة الاستطلاع في برلين بمثابة ثورة في وضعي . كان وضعاً جديداً وجدياً ـ ولأول مرة كنت أتولى إمرة جنود يحملون أسلحة وذخيرة حيّة . كانت قواعد التماس واضحة : اذا فتح الحراس الألمان الشرقيون النار على مواطن ألماني شرقي هارب وإذا وقعت الطلقات في أرض ألمانيا الغربية ، عندها علينا الرد

على النار . خلال أول عشرة أسابيع سهلنا عمليتي فرار وكانت كل منهما حكاية دراماتيكية .

كانت برلين رحلة أساسية في مساعدتي على فهم مسؤوليات الضابط لوحدته . كانت المرة الأولى التي أواجه فيها عملاً حقيقياً حيث كانت أوامري والأعمال الناتجة عنها تؤثر كثيراً في حياة الناس . حتى ذلك الوقت كنت أظن أن التدريب هو وسيلة لفرض النظام والآن أدركت أن واجبي هو تدريب عناصري بدقة للتأكد من أنهم تفهموا واجباتهم وأصبح بإمكانهم الحفاظ على حياتهم وحياة الآخرين . كان هذا درس اصطحبته معي إلى حرب الخليج بعد ثلاثة عقود وهو أن الاعتناء بالتفاصيل ينقذ حياة الكثيرين .

في الحقيقة كنا في برلين مسؤولين عن حياة المدنيين وعن حياتنا أيضاً . كنا نمثل الجيش الأميركي على خط المواجهة في منطقة مكشوفة ومشحونة سياسياً . ولنا تداخل منتظم مع حراس نقاط التفتيش السوڤياتية وكنا عرضة لتدقيق من قبل الصحافة . كان العديد من المراقبين يرون أن برلين هي الزناد الذي يحتمل أن تنطلق منه الحرب العالمية الثالثة . كنت في الرابعة والعشرين من العمر وأي خطأ في التنفيذ من قبلي أو من قبل أي من الجنود يمكن أن يؤدي إلى عواقب مرعبة .

أنهيت جولتي كآمر فصيلة في برلين . في ذلك الوقت حصلت وحدتنا على تهنئة القيادة لأدائها الجيد كما حازت على استحسان الجميع للحفلات التي نظمتها للأطفال في دار الأيتام . ومثل باقي زوجات الضباط كانت شيري سفيرة فوق العادة في هذا المجال وفي غيره . وأنا متأكد أنهم يذكرونها كثيراً في برلين أكثر مما يذكرون أياً من الجنود .

صادف انتهاء خدمتي كآمر فصيلة استطلاع مع انتهاء خدمتي في وحدات المشاة المحددة بسنتين ، في ذلك الوقت استعدت قيادة الجيش لإعادتي الى مجال اختصاصي وهو النقل وسرعان ما تلقيت أول تعيين لي وهو ضابط مسؤول عن مستودعات في قرية غارميش وهي منتجع للتزلج . وذهلت لذلك . بعد التشويق والإثارة في قيادة فصيلة استطلاع على محاذاةُ جدار برلين لم أكن مستعداً لاستلام وظيفة إدارية في مخزن معدات . كنت صغيراً جداً وغير مجرب في هذا المجال ولهذا كان من الصعب عي أن أفهم أن هذه المعدات أثثت منازل العسكريين ومنها منزلي مما سهّل للعسكريين مثلي اصطحاب عائلاتهم . وببساطة لم أكن مستعداً

لإدارة معدات الأثاث المنزلي على الرغم من أن جميع الضباط الذين تحدثت معهم في هذا الموضوع اعتبروني مجنوناً .

كان هناك شخص واحد أعرفه في ألمانيا مستعد لتقديم المساعدة : إنه اللواء راوني قائد الفرقة ٢٤ مشاة . بما أن فوجنا كان موضوعاً تحت قيادة الفرقة ٢٤ فقد زارنا اللواء راوني في مناسبات عديدة . في إحدى الزيارات توليت مهمة مواكبته وفي مناسبة أخرى قدم المداليات لعناصر فصيلتي . أتذكر أنه قال لي ذات مرة : «أيها الشاب إذا احتجت إلى شيء فتعال لعندي» .

في هذه الأيام ، طبعاً ، فإني أغالي إذا طلبت من ضابط برتبة لواء أن يقدم عرضاً مثل هذا . ولكن عندما تكون شاباً ، ينبثق النجاح في بعض الأحيان من الاهمال والتجاهل تماماً كما ينبثق من المواهب . عندها اتصل الملازم الأول باغونيس الشاب برئيس أركان اللواء راوني وطلب منه موعداً .

عندما أخبرت اللواء عن تعييني في غارميش بدا مثلي خائباً وقال لي بحزم : بالتأكيد لا . وأثناء جلوسي اتصل بوزارة الدفاع ليرى ما إذا كان يستطيع تعييني خارج سلاح لنقل . كانت وزارة الدفاع جازمة وسمع جواباً : هذا لن يكون ممكناً يجب أن أخدم في سلاح النقل مدة سنة على الأقل . وفي ذلك الوقت وأنا بمواجهة إدارة مخزن معدات الأثاث المنزلي اعتقدت أنها نتيجة مزعجة . مرة أخرى وفي استعادة وتأمل لما جرى ، كان بالإمكان أن تبدأ حياتي في المجال اللوجستي منذ وقت أبكر ، حيث تبين أخيراً انه أفضل مجال لي في الخدمة العسكرية .

ولكن في جهد أخير لمساعدتي اختصر اللواء راوني الدائرة وعينني صغير مساعديه ، واعتباراً من نيسان/ أبريل ١٩٦٦ بدأت العمل معه لمدة ثلاثة أشهر قرر بعدها تعييني لمساعدة العميد هارون مايلز معاون قائد الفرقة للتجهيز . وافق مايلز على تعييني لمدة شهر على سبيل التجربة وعند انتهاء المدة أخبرني أنني سأثبت في الوظيفة . دخلت فترة مثيرة في حياتي تعلمت خلالها الكثير .

وفرت لي وظيفتي الجديدة فرصة لا تقدر بثمن للاطلاع على سلسلة أساليب الإدارة . كان ذلك موازياً لتجربة على السيطرة أي بمعنى آخر كان جميع قادة الأفواج والسرايا في الفرقة يعملون في المهمة نفسها . ولكل منهم ، طريقة معالجة خاصة وتختلف عن طريقة الآخر ، طريقة الاهتمام بعناصرهم ، كيف يبلغون عن نتائج أعمالهم وكيف يقدمون أنفسهم . والذي كان يتغير فعلاً بين سرية وأخرى

هو أسلوب القيادة . مرة أخرى سمح لي ذلك بأن أجرى مقارنات وأوسع نظرتي . وعندما كنت أرى أموراً جيدة كنت أسجل ملاحظات عنها . وبالعكس وعندما كنت أواجه تقنيات إدارية غير ناجحة كنت أيضاً أسجل ملاحظات عنها .

هناك أمر آخر كنت مرتاحاً له في تلك الفترة هو ازدياد اطلاعي على العمليات وكمعاون لقائد الفرقة كان العميد مايلز منهمكاً في الجانب اللوجستي لعمل الفرقة ٢٤ . كان ذلك عملاً كبيراً وتعلمت الكثير منه ، وخاصة عن النقل والتموين والصيانة وحاجات فرقة المشاة والمدرعات ـ باختصار عن جميع مظاهر عمل قيادة الفرقة .

كما علمت ، وقد كان ذلك مفاجئاً ، أن ضباط الوحدات المقاتلة كانوا يتولون الوظائف اللوجستية أكثر من الضباط اللوجستيين . كانت هذه سياسة عاطلة من مختلف وجهاتها . أولاً لم نكن نحضر لوجستيين للعمل في وحدات الدعم في الفرق . ثانياً كنا نرسل إشارة واضحة للقادة المعنيين الذين أرادوا سلطة حقيقية : أبعد عن العمل في وحدات دعم الفرقة . مرة أخرى أقول أن ذلك تغير فعلاً في السبعينات أما في الستينات فقد كان مشكلة كبيرة .

في الوقت نفسه أطلعت بشكل مفيد على الترابط بين هذه الوظائف وعلى طريقة تطبيق قواعد السلطة . في لغة التعبير في معاهد الإدارة والأعمال كانت هذه وجهة نظر إدارية . راقبت وباهتمام كيف جعل العميد مايلز وكبار ضباطه نظام العمل يسير بمشيئتهم . في بعض الأحيان كانوا يصدرون الأوامر وفي غالب الأحيان كانوا يزرعون أفكاراً جيدة في أذهان الآخرين ويتيحون لهم التفكير بها . القيادة كما عرفها أيزنهاور هي : «القدرة على أن تقرر ما يجب عمله وأن تجعل الآخرين يرغبون القيام به» .

في ذلك الوقت كنت أعرف أني أتمتع بخبرة فريدة نسبياً لضابط حديث . ويعود بعض الفضل في ذلك إلى رائد شاب هو حالياً مساعد وزير الجيش جون شانون . كان شانون رئيساً للفرع الرابع أي معاون رئيس أركان الفرقة للتجهيز وعمل بشكل لامع كعضو في فريق العميد مايلز . كان ذلك أول ما تعلمته عن عمل اللوجستية في فريق القتال .

وأخيراً وليس آخراً فقد أرغمني منصب المعاون على رؤية وتحليل أسلوبي الشخصي . وتبين لي أن أي شخص مهما كان عنيداً يستطيع أن يختار أسلوب

عمله . وهنا أقر أن طريقة عرض الفكرة هي بمثل أهمية الفكرة نفسها . يتعامل المعاونون مع أشخاص من مختلف المستويات وبينهم ذوو رتب عالية . وفي هذا الجو البارد لم يكن للحل الأفضل أي قيمة إذا لم يدخل الأسلوب الشخصي في توصيل الرسالة . تعلمت مثلاً متى أقاطع شخصاً ومتى لا أقاطعه . كان علي أن أبني سلوكي المهني . وبما أن وقت الناس ثمين جداً كان علي أن أتعلم معرفة الناس جيداً وحاجاتهم وتحديد المرجع الصالح لتلبية طلباتهم .

بكلمة أخرى كنت أتعلم كيف أفكر وأحل المشاكل وفي جميع اللحظات كانت هذه العملية تحصل دون جهد يذكر . وقد اختبرت هذه القدرة بشكل كلي في مركزي الجديد في أدغال شرق آسيا .

فيتنام الرحلة الأولى :

في نيسان/ أبريل ١٩٦٧ وبعد تسعة أشهر في الخدمة كمساعد للعميد مايلز وبعدما رقيت إلى رتبة نقيب قبل طلبي للذهاب إلى فيتنام أخيراً وبكل شرف وعينت ضابط نقل في خليج كام ران .

لم تكن الوظيفة التي استلمتها لدى وصولي في مستودع كبير بمستوى التحدي الذي كنت أنتظره ، فقد قيل لي عندما صرحت عن رغبتي بالذهاب إلى فيتنام أني سوف أعين آمراً لسرية زوارق أي سأعود إلى الاتصال المباشر مع الجنود .

ولكن عندما التحقت تبلغت أني عينت ضابط عمليات للمرفأ ومرة أخرى كان علي أن أجلس وراء مكتب .

طلبت مواجهة العقيد المسؤول ، منذ أول المقابلة حتى آخرها كان يرفض جميع طلباتي بأن أتولى إمرة سرية الزوارق التي وعدت بها . واعتقدت أنه اعتبر الأمر منتهياً . ولكن ومرة أخرى كنت عنيداً وتصورت أني لم أترك عائلتي وأغادر إلى النصف الآخر من العالم لأجلس وراء مكتب وأسجل مستوعبات التموين القادمة .

في تلك الليلة تلقيت اتصالاً من الرقيب الأول في سرية الزورق ١٠٩٧ أخبرني أن قائدهم قد غادر وأنه لا يوجد في وحدتهم ضابط برتبة نقيب ليقود السرية . وإذا أردت أن أتولى الإمرة فإنه مستعد لأن يحضر ويصطحبني . أدركت أن هذه هي فرصتي والتقيته قرب البوابة حيث صعدت إلى سيارته وذهب بي إلى منطقة السرية في المرفأ لأتولى القيادة .

عندما عدت لأحضر أوراقي وسجلات قيل لي أن أحضر حالاً لعند العقيد . لا حاجة لأقول إنه لم يكن سعيداً . حدق بي وقال : «يا نقيب أنا متأكد أنك تعرف أنه يجب مراعاة قواعد العمل في الجيش وانك تعرف أنه لا يمكنك أن تغادر المستودع دون أمر بذلك» .

أجبت : «نعم سيدي لكن سرية الزوراق تحتاج إلى قائد» اذ ان قائدهم غادر مسرح العمليات .

حدق بي لدقيقة طويلة فيما كنت أراقب مستقبلي وهو يتبخر أمام عيني وأخيراً قال لي : «حسناً يا نقيب من الأفضل أن تقوم بعمل جيد» .

جمعت أوراقي وهرعت إلى السرية قبل أن يغير رأيه .

والآن وبعدما توليت قيادة السرية ١٠٩٧ نقل ، كان علي أن أتعلم وظيفة جديدة . كانت المنشآت التحتية والموارد تشكل تحدياً من وجهة النظر اللوجستية ومن بقية وجهات النظر . كانت المرافئ ذات المياه العميقة كثيرة جداً فيما كانت الأرصفة ضيقة وصغيرة ومزدحمة ونتيجة لذلك كانت السفن الكبيرة العابرة للمحيطات والمحملة بالتموين تقترب من مدخل خليج كام ران وتفرغ الحمولة في زوارق صغيرة ، وتنقل على متنها ، الى محاذاة الأرصفة . كانت مهمتنا أن ننقل البضائع من البر إلى السفن الكبيرة وبالعكس باستعمال زوارق صغيرة مخصصة لهذه الغاية تصلح للرسو في مناطق مختلفة . كانت اللعبة هي تطوير فريق عمل فاعل في عملية التحميل والتفريغ وكانت هذه مهمتي الأولى بالإضافة إلى صيانة الزوارق . خلال أسابيع قليلة شعرت أن السرية تعمل كفريق واحد .

بعد شهر تغيرت المهمة . تلقيت أمراً بنقل السرية إلى دلتا نهر الميكونغ على بعد ثمانين ميلاً إلى الجنوب الغربي من سايغون . كان لدي ٣٠ زورقاً و٣٥٠ عنصراً ، كان الأمر الذي تلقيته غامضاً . كل ما قيل لي هو أننا سنكون «مدفعية متحركة» وكما أتذكر قال لنا الضابط المسؤول المقدم توم يوستيس : «تصور الموضوع هناك ، وأنا متأكد أنك ستقوم بعمل جيد» .

كان هذا نوع من الأوامر التي أحب أن أتلقاها . جمعت سريتي لأتحدث إليهم قبل أن نغادر . قلت لهم تعلمنا أن نعمل معاً كفريق وسوف نستخدم كل مهاراتنا لنساعد زملائنا الجنود . كنت أشعر في ذلك الوقت أني أستفيد من كلامي لهم تماماً كما يستفيدون هم ، لم يكن أحد منا يعرف ومن ضمنهم أنا ما ينتظرنا خارج

خليج كام ران الآمن .

انتظرنا ثلاثة أيام كي نبحر إلى الدلتا ومنحنا هذا الانتظار فرصة للدخول في جو القتال الحقيقي . تبين أن عدداً كبيراً من العناصر لم تتلق تدريباً كافياً على استعمال الأسلحة وكان الجميع تقريباً بمن فيهم أنا بحاجة الى تدريب تذكيري .

عندما وصلنا إلى دوغ تام في الميكونغ أبلغت القائد المسؤول عن وصولي وتبين أن ليست لديه سوى معلومات ضئيلة ليضيفها إلى التي تلقيتها سابقاً . قال لي إنه علينا أن نركب مدافع من عيار ١٠٥ ملم على اسطول من العوامات الكبيرة وأن نستعمل زوارقنا لنحرك القوة النارية عبر الأنهر في دلتا الميكونغ . لم تكن العوامات الضخمة مسلحة وعلى حد الضابط القائد لم تكن مجهزة لتحمل مدافع ١٠٥ ملم ، لكن الأوامركانت أن ننجز ذلك بسرعة . وفي الخارج وداخل الأدغال كان هناك جنود من اللواء الثاني في فرقة المشاة التاسعة معرضون لخطر الموت إذا لم نساندهم بنيران المدفعية .

كان الأمر الأول هو أن نتصور كيف يمكننا تركيب هذه المدافع على العوامات . تصفحت في الكتب المتوفرة ولم أعثر على دليل أتبعه ، وبما أني كنت متعمقاً في التاريخ العسكري خلال دراستي الأكاديمية تذكرت أنه في التاريخ الطويل للحروب ربما حاول أحد ما أن يقوم بعمل كهذا . اتصلت بمكتب رئيس دائرة التاريخ العسكري الذي عثر على كتاب من أيام الحرب الأهلية يتحدث عن ابتكار عوامات للاتحاد تم تركيب مدافع عليها . أرسل لي نسخة عن الصفحات التي تعالج الموضوع وباختصار كان الجنود يركبون المدافع على العوامة ويجهزونها معتمدين على خطط استعملت منذ قرن . وهكذا أثبت التاريخ مرة أخرى أنه مفيد .

عندها بدأنا ببناء مقصورات لعناصرنا وغرفة لأسرى الحرب ومركزاً للاسعافات الأولية ومهبط هليكوبتر ومركز ترفيه على متن الزوارق . كانت خطتنا أن تتمكن الطواقم من العيش على متن الزوارق وكذلك تتمكن طواقم المدفعية من العيش على متن العوامات . لم تعد العوامات مجرد مسطح عائم وأصبحت مسطحات مقاتلة ، وفي مزيج من التكتيك واللوجستية ، تم بناء مجمعات في دلتا نهر الميكونغ بالإضافة إلى تطوير الزوارق فيما عرف فيما بعد بعملية ديفرين .

كان تطوير الزوارق عملية مستمرة لأننا كنا نواجه تحديات مستمرة أثناء تنفيذها . منذ أول يوم في وجودنا في دلتا ميكونغ تعرضنا لكمين من العدو من

على جانبي الأنهر التي كنا نعبرها . كنا نتنقل دائماً في الليل لنستطيع إنزال الجنود من المراكب البحرية والمهاجمة . كان التحدي هو المحافظة على الاتصال بالنظر بين كل زورق وآخر في القافلة وان نبقى مخفيين عن أنظار العدو . مع التقنيات الحديثة في هذه الأيام يصعب على المرء أن يصدق أننا عام ١٩٦٧ كنا نستعمل زوارق في دلتا الميكونغ غير مجهزة برادار ولا بسونار* . لم يكن لدينا هذه التقنية المتطورة . وهكذا ابتكرنا حلاً : فقد وضعنا أضواء داخل زجاجات الصودا وربطناها على مؤخرة كل زورق كانت الأضواء تشع فقط نحو الخلف مما يسمح لنا باقتفاء أثر بعضنا والانتقال كوحدة كاملة متخفين عن أنظار العدو ، كنا نتحرك مثل سارقي القطط بين الأنهر نتعلم ونبتكر ونتصور ماذا علينا أن نفعل وكيف نقوم به .

في هذا الوقت كانت السرية ١٠٩٧ تبحر في دلتا الميكونغ لعدة أشهر وتتعلم كيف تتعايش مع الأخطار والمصاعب وكانت تقوم بعملها بشكل جيد . وفي هذا الإطار كنا نبني روابط من الولاء والزمالة اختبرناها بقساوة في حادثة يقشعر لها البدن حصلت في النصف الثاني من شهر كانون الأول/ ديسمبر .

في الحقيقة يصادف يوم ١٩ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٦٧ عيد ميلاد ابني الأكبر . تلقينا معلومات تفيد أن زورق قطر كان يسحب عوامة محملة بالذخائر في طقس عاطل أدى إلى انقطاع حبل القطر ورسو العوامة على مصب نهر الميكونغ . ذهبنا مع بضعة زوراق ومراكب من القوات البحرية بمهمة انتظار انحسار المد وقطرالعوامة والعودة بها إلى قاعدة دونغتام . عدما وصلنا قطرنا العوامة وتحركنا ولكن دون سرعة كافية وانحسر المد مرة أخرى وأصبحت جميع الزوارق بما فيها مراكب البحرية مرتفعة وترسو على أرض جافة (كان المد ينحسر على نهر الميكونغ بسرعة مخيفة بحيث يجف المصب خلال نصف ساعة . وهكذا ارتبك جميع عناصر المواكبة لأنهم في القوات البحرية يعتبرون الرسو على اليابسة خطيئة كبرى) . بينما كنا نجلس هناك تلقينا مكالمة من مراقب استرالي أعلمنا أن سرية من الفيتكونغ هي في طريقها إلينا ويبدو أنها تريد الاستيلاء على الذخائر .

كان ذلك بداية انتظار طويل من يصل أولاً : المد العائد أو سرية الفيتكونغ؟ وكان برفقتنا بضع حضائر** مشاة نشرتهم على دائرة شمالي العوامة . حالما بدأت

---

* جهاز مماثل للرادار يعمل تحت سطح الماء .

** حضائر : جمع حضيرة وهي جماعة من الجند يصل عديدها لغاية عشرة .

المياه ترتفع حول الزوارق بدأت الاشتباكات بين المدافعين وسرية الفيتكونغ واندلع قتال شديد وساد ارتباك . واستطعنا ان نقطر العوامة وسرعان ما تخلصت الزوارق من الوحول مع ارتفاع المد لكن اتصالنا مع العناصر المتمركزة على الشاطئ انقطع وكان علينا أن نذهب إلى الأدغال لنحضرهم .

قفزت إلى المياه العميقة وأسرعت نحو الشاطئ . وتساقطت الطلقات في الماء من حولي مما جعلني أسرع للوصول إلى الشاطئ . سحبت الحضيرتين من الغابة وأصعدت العناصر إلى الزوارق وغادرنا المكان بسرعة .

بعد شهرين وقعت حادثة درامية مماثلة . أعددنا عمليتنا على نهر صغير شمالي كان هو . كان ذلك خلال هجوم «تيت» عندما كان العدو يشن أكبر هجوم منسق في الحرب . وردت إلينا معلومات أن دار الأيتام الكاثوليكية تحترق وأن راهبات ومدنيين قتلوا وعلينا أن ننقل بعض الوحدات إلى مكان الحادث بأسرع ما يمكن . رفضت القوات البحرية الانتقال في الليل . ولكني قلت إني سأقوم به . تركنا مدفعية العوامات خلفنا وأخذنا ثلاثين متطوعاً على متن ستة زوارق وذهبنا عبر النهر في رحلة خمسة أميال تقريباً .

ودون أن أعرف تلقت وحدتي أمراً بأن تلحقنا ، فقطروا عوامات المدفعية وساروا خلفنا .

بعد فترة وصلنا إلى مصب النهر وأنزلنا العناصر قرب دار الأيتام . في هذا الوقت تلقيت اتصالاً على الراديو يفيد أن العوامات قد توقفت في الماء . فقد تعرضت العوامة الأولى لإطلاق نار وجنحت إلى ضفة النهر وتوقفت خلفها بقية الزوارق . كان الليل شديد الظلام ولم يظهر القمر وإذا تطلعت باتجاه النهر ترى بوضوح آثار حرائق في الأماكن التي تتعرض فيها زوارقنا للقصف . عاد الاتصال الراديوي وأعطانا قائد الفوج أمراً بعدم العودة إلى الخلف لإنقاذهم . لفقت مكالمة راديوية ، في مناورة حسنة التوقيت تنفذ عادة عندما تعطى أوامر غير صحيحة ـ ثم قلت لطاقم الزورق : «علينا أن نعود ، لكنني لن أصطحب معي من لا يرغب بالعودة» . تطوع الجميع للعودة . كانت رحلة شيطانية والطلقات تصيب الزوارق ونرى مآثرها الحمراء تتطاير فوق النهر . عندما وصلت إلى العوامة الجانحة رأيت العنصر خلف المقود متجمداً ، قفزت من الزورق إلى العوامة وهزيته . وباختصار دار الزورق نحو الخلف وعدنا إلى قواعدنا وأسطول الزوارق خلفنا .

ولم أفكر كثيراً بالحادثة حتى صباح اليوم التالي عندما حضر القائد العام وقدم الأوسمة للعديد من جنودي مكافأة على شجاعتهم ، كان ذلك رائعاً طبعاً . ولكني عندما أفكر بهاتين الحادثتين اللتين وقعتا في فترة متلاحقة توصلت إلى استنتاجين لا يتعلقان بالأوسمة ولا بالتكريم . أولاً أصبحت واثقاً من أني أستطيع تقدير الموقف بسرعة وبدقة وأن أصدر الأوامر المناسبة ، وهذا هو نصف المعركة . أما النصف الآخر فكان متساوياً في الأهمية : تعلمت أنه يمكنني أن أسيطر على وضع متوتر وإنني أستطيع إقناع الجنود بأوامري . كتب الفيلد مارشال مونتغمري ذات مرة : «إن القائد العسكري الجيد يسيطر على الأحداث التي تقع حوله . وعندما يدع الأحداث تأخذ منه يفقد ثقة رجاله وعندها يفقد قيمته كقائد» . صممت على أن أكون في الأوضاع الصعبة بجانب جنودي وعندما كنت أعطيهم أمراً ينفذونه بكل ثقة . لم أخف من إطلاق النار ولم أطلب منهم أن يفعلوا أشياء لا أقوم بها بنفسي وكانوا يتجاوبون بشجاعة ونبل .

كانت السرية ١٠٩٧ أكثر سرايا النقل حيازة للأوسمة في فيتنام . كنا مكلفين بمهمة غير عادية وأنجزناها في ظروف صعبة . حاز العديد من رجالي على تكريم وتقدير شخصي . وأكثر ما أبهجني شخصياً هو عندما حصلت السرية ١٠٩٧ ، على وسام استحقاق الجيش مكافأة على عملنا في ابتكار طريقة جديدة لاستعمال المدفعية المحمولة على القوارب في الحرب النهرية . لقد ابتكرنا معاً وقاتلنا معاً وكرّمنا معاً !

الفصل الثالث
فرص الحياة

ذاع صيتي بعد رحلة النهر في فيتنام وأتيحت لي فرصة دخول مدرسة الترقية بعدما كان ذلك حلماً يصعب تحقيقه . في الستينات كان اتباع دورة الترقية شرطاً مسبقاً وضرورياً للترقية إلى رتبة إعلى في الجيش . كان العديد من زملائي قد تابعوا الدورات المتقدمة وكنت أعلم أنه يوماً ما سوف تجري مقارنات بين الضباط . والمهم هو أني شعرت أنه بإمكاني أن أتابع الدورة . لقد حدثت أمور كثيرة في حياتي في الوقت نفسه جعلتني أثق انه بإمكاني أن أحرز نجاحاً في المجال الأكاديمي .

بعد فترة عينت لمتابعة دورة ضابط نقل متقدمة في فورت يوستيسن . كان للتعيين حسنات لسبب هو الحصول على معلومات جديد في مجال النقل ، ولسبب آخر هو إنني شعرت أن علي أن أمضي وقتاً مع عائلتي وهذا لم أستطعه منذ أيام خدمتي في ألمانيا ، لقد سمحت لي هذه الفرصة بإقامة صداقات ولأول مرة شعرت أنني استقر ضمن مجموعة .

كان ضباط العديد في وحدتي لا يؤيدون اهتمامي الكثير في مدرسة الترقية لأن علاماتي قبل التخرج كانت عاطلة وقد استبعدوا الفكرة نهائياً . لكن الفكرة تركزت في ذهني . ذات بعد ظهر مثلاً استدعيت من قاعة الدرس لأتلقى مكالمة هاتفية ، كان الصوت على الطرف الآخر يقول : تهانينا . لم يكن لدي أدنى شك ما كان ذلك يعني وقلت : عظيم أنت ترسلني إلى مدرسة الترقية . أجاب الصوت : حسناً لا بل في الحقيقة فقد رقيت لرتبة رائد .

عدت إلى قاعة الدرس وجلست إلى الطاولة قرب زميلي وكان خريج الوست بوينت ويعرف كثيراً عن مداخل ومخارج الجيش .

قال : «ماذا ألمّ بك هل أحد ما مريض؟»

أجبته : لا الجميع على ما يرام . فقط ، رقيت إلى رتبة رائد . كان ذلك على أي حال تجاوياً غريباً على ترقية استثنائية (عادة تكون الترقيات العسكرية وفقاً لجداول أما الترقيات الاستثنائية فهي تكون في مقدمة الجدول) لم يكن لدي أدنى شك في أن زميلي ظن أني خرجت عن المألوف . في ذلك الوقت أي في صيف ١٩٦٨ كانت خدمتي في الجيش قد بلغت أربع سنوات . كانت الفترة العادية اللازمة للترقية لرتبة رائد هي سبع أو ثماني سنوات ، لقد كانت خدمتي جيدة وكنت محظوظاً أيضاً . كان رئيس أركان الجيش الفريق غريتون ابرامز قد أصدر ترقيات رتبة رائد وعممها . وسمعت أنه قال : «أريد منكم أن تختاروا نقباء شباب من الذين كانوا جنوداً ميدانيين في فيتنام وتوحّلت أحذيتهم» . لقد أدت رحلتي في دلتا الميكونغ إلى توحل-حذائي وأوصلتني إلى دائرة الضوء .

كان للترقية أيضاً نتائج غير متوقعة . فقد أصبحت السلطة أكثر تعبيراً عند الرائد باغونيس مما كانت عند النقيب باغونيس وتقرر أن يدخل الرائد الحديث ، مدرسة الترقية . قالوا لي : إذا كنت تستطيع أن تدخل مدرسة الترقية فإننا سنسمح لك . ربما ظنوا أن ذلك سوف يريحهم من عناء القول لا أثناء امتحان قبول الضباط ، وعلى أي حال كنت بحاجة لموافقتهم . تقدمت من الكلية الأم التي تخرجت منها في ولاية بنسلفانيا حيث تم قبولي في برنامج إدارة الأعمال اختصاص أعمال اللوجستية وأبحاث عملانية . تضمن قبولي في البرنامج خدعة حول أمرين . الأول أنه كان علي أن أوافق على اتباع اختبار أكاديمي . ثانياً : أشاد بي كثيراً جون كويل وهو أستاذ الأعمال اللوجستية الذي كان يعلمني في الجامعة .

هنا أرى أن الدكتور جون كويل وزميله في جامعة بنسلفانيا روبرت باستيك يستحقان تقديراً خاصاً . فقد كانا في الستينات من رواد إعداد تقرب متكامل للوجستية . وفي ذلك الوقت كان المنظرون يتحدثون عن التوزيع المادي . وقد استندت في تقربي نحو اللوجستية على توجيهات كويل وباستيك .

كنت في ذلك الوقت أعترف بأني أعاني من عيوب أكاديمية بحيث كان علي أن أثبت أن الأمور أصبحت جيدة . لقد تعاملت مع برنامج إدارة الأعمال في بنسلفانيا

بشكل عاصف وحصلت على علامات مرتفعة في جميع الصفوف ما عدا واحد ماذا تغير؟ أنا ! لقد خرجت من المدرسة منذ أربع سنوات لكني حصلت على مقدار واسع من المعلومات النظرية والتطبيقية في الأمور العسكرية وكنت أتمتع بمستوى عال من النضج والتصميم . لقد أثارني الموضوع .

لكني كنت طفيلياً لدرجة فاجأت الجميع بمن فيهم أنا . أردت أن أتلمس المعرفة . أردت أن أملأ رأسي بها . وفي هذا الوقت تلقيت تشجيعاً رائعاً من زوجتي .

أمضيت فترة ١٨ شهراً رائعة لم أحصل فيها على شهادة إدارة الأعمال فقط بل أتاحت لي حياة عائلية ومنزلية مستقرة ومنحتني الفرصة مرة أخرى لأتمتع بريف بنسلفانيا الذي كنا نعتبره موطننا . كما بورك ذلك المنزل بولادة إبني الثاني روبرت وأضاف ذلك إلى قناعتنا حس الخير والسعادة .

كل شيء يتغير وخصوصاً لجندي محترف إذ استدعيت إلى فيتنام قبل شهر واحد من تسلم شهادتي .

عودة إلى فيتنام :

كانت رحلتي الثانية إلى فيتنام مختلفة كثيراً عن الأولى . قبل بدأها أمضيت سنة ونصف في مخيم جامعي . كان الجدال حول حرب فيتنام محتدماً حتى في قلب ولاية بنسلفانيا المعروفة بشعور سكانها الوطني . في ذلك الوقت ، كانت الحرب غير المدعومة شعبياً ، أكثر قضية أدت إلى خلافات وانقسامات بين الأميركيين منذ عصر مكارثي . ربما كان علينا أن ننظر إلى الخلف ، إلى الحرب الأهلية حيث قسمت الحرب الأمة وعائلاتها إلى معسكرات حاقدة . كانت فيتنام قد أطاحت برئيس وها هو خليفته الآن يؤكد لأمة متشككة ، مرة أخرى ، أن كل شيء على ما يرام .

في هذا البلد ، الجيش وجنوده هم أدوات السياسة وليسوا بصانعي تلك السياسة . كنا أقسمنا اليمين لندافع عن دستور الولايات المتحدة ضد جميع الأعداء في الداخل وفي الخارج أيضاً . وتعهدنا أن نطيع أوامر الرئيس وأوامر ضباطنا استناداً إلى الأنظمة والقونين . وعلى حد علمي ، إن جيشنا هو الوحيد في العالم الذي يستند إلى وثائق (قوانين وأنظمة أي مجموعة قيم ومثل) أكثر من استناده إلى مجموعة أو فرد .

لا قيمة لآرائنا الشخصية حول قائد فرد أو حرب معينة .

وهنا لا نقول أن ليس للعسكريين آراء في السياسة ـ بل لهم آراء وخصوصاً عندما تدعو هذه السياسات إلى التضحية . كان رأيي بالحرب عندما عدت مرة ثانية إلى فيتنام في تموز/ يوليو ١٩٧٠ ، هي أنها قضية ممتازة إنما سيئة الإداء والتطبيق . لقد قارنها قدامى العسكريين الذين تحدثت معهم بآخر أيام الحرب الكورية عندما منعت تحفظات السياسيين الجيش من مواصلة الحرب . وأعتقد أن الجسم السياسي والعسكري بالجملة قد تلقى هذا الدرس من ڤيتنام إلى حرب الخليج ؛ لا تذهب إلى الحرب متردداً وإذا ذهبت إليها خضها واكسبها .

علمت أنه سيتم تعيين ضابط نقل في فرقة المشاة الرابعة . لكن وبعيد وصولي إلى فيتنام فصلت إلى الفرقة ١٠١ المحمولة جواً والتي كانت لتوها قد تلقت الأمر بالبقاء بوضع قوة محمولة جواً على استعداد للتدخل . وهي كانت تستخدم طائرات الهلكوبتر من أجل نقل القوات إلى أرض لمعركة ـ وهو مفهوم قتالي تطور في الحرب الفيتنامية وأثبت فعاليته . عينت ضابط نقل الفرقة وكنت تابعاً لرئيس الفرع الرابع في بو باي .

خلال خدمتي العسكرية كنت أتجنب الخدمة في المكاتب ، أنما أدركت خلال مراحلي الأخيرة في الخدمة ، أهمية الوظائف المكتبية ووظائف الأركان في العمل العسكري بشكل عام . وعندما عدت إلى فيتنام وجدت هذا العمل صعباً . ربما لأني كنت أعرف نفسي كثيراً ، وأعرف كيف أساهم في جهد الحرب ، طبعاً كان لعملي كضابط نقل في الفرقة دور هام .

كنت مسروراً بعملي لأني استفدت من خبرتي العملانية السابقة في العمل مع قائد فذ هو المقدم كلود كيكلايتر والذي أصبح فيما بعد قائداً كبيراً .

بدأت صعوبة الوضع تؤثر علي . لقد كنت مرتاحاً بينما كان ضباط آخرون يموتون . كنت آكل ثلاث وجبات يومياً في مطعم نادي الضباط وكنت أعمل في مكتب مريح ومكيف وأراقب كل يوم ، من نافذتي إنزال الأكياس التي تحمل جثث القتلى من طائرات الهلكوبتر ثم تنقل عبر المدارج وتحضر للرحلة النهائية إلى الوطن بواسطة طائرات س ١٤١ .

كان ذلك صدمة كبيرة لي . كانت حرب فيتنام كما قال أحد أبطالها : «يتم فيها القتال على صعيد فصيلة وسرية وفوج وأركان لواء وفرقة وفوق كل ذلك كانت

عملاً إدارياً وقطعة صغيرة من آلة ضخمة لخلط الأوراق» . علمتني رحلتي الأولى إلى فيتنام أن الجنود بحاجة إلى قيادة واعية والتي بدونها قد يتعرضون للموت وعلمتني أنه يمكنني أن أكون قائداً واعياً . كان هناك العديدمن القادة الأقوياء برفقة جنودهم في الأدغال . شعرت أن بإمكاني تقديم المساعدة . لكني ، على أي حال لم أستطع أن أقف دون أية حركة .

بعد شهر من وصولي إلى فيتنام كتبت رسالة إلى شيري اخبرتها أني شعرت أني مرغم على العودة إلى الوحدات المقاتلة . وأعددنا موعداً عاجلاً للقاء في هاواي وحاولنا أن نشق طريقنا في هذه الأزمة . لم تكن شيري سعيدة بهذه الخطة . كانت تعرف تماماً نسبة الخسائر بين الضباط في الميدان . لقد تبادلنا في السابق الكثير من النقاش حول هذا الموضوع . كانت تقول إن عندي مسؤوليات تجاه الولدين مماثلاً لمسؤولياتي تجاه رفاق السلاح . كان ذلك صحيحاً وتعيّن علي أن أواجهه . لكننا شيري وأنا ، كنا ندرك أنني لا أستطيع أن أبقى في وضع غير مقبول بالنسبة لي . وهكذا أذعنت بمرارة لرغباتي وعادت إلى الوطن .

فور عودتي تقدمت بطلب انتقال إلى الوحدت المقاتلة اختيارياً ولكن لم يكن هناك مكان شاغر لضابط نقل على جهات القتال . انتظرت شهرين آخرين وبذلت ما بوسعي لأساعد رؤسائي في الأركان وحاولت أن لا أنظر إلى أكياس الجثث من خلال النافذة .

ذات ليلة في تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٧٠ قتل أربعة ضباط برتبة رائد كانوا يعملون في قيادة وحدات مقاتلة في اشتباك في قاعدة ريبكورد قرب وادي اشاد . وشكل ذلك صدمة خطيرة للقيادة الميدانية في الفرقة . عاد مساعد قائد الفرقة العميد سيدني بيري إلى مقر القيادة ودعا إلى اجتماع لجميع الضباط برتبة رائد في أركان قيادة الفرقة يعقد صباح اليوم التالي . اجتمعنا ثلاثين رائداً في القاعة وحزنا وصعقنا لهذه الخسارة المفاجئة في صفوفنا .

دخل العميد بيري مباشرة في الموضوع وقال وكأنه يحاول أن يزيل الوجم من القاعة : «إذا كان من أحد في هذه القاعة يريد ان يعمل ضابط عمليات في فوج فليرفع يده ، لن تكون هناك أي مناقشة مع رؤسائكم . لن يتذرعوا بعدم الاستغناء عنكم . إذا كنتم تريدون قيادة وحدات مشاة فهذه هي الفرصة» . ارتفعت يدي فوراً وكنت المتطوع الوحيد .

في تلك الليلة أبلغت المقدم كيكلايتر عن موضوع نقلي الوشيك من الفرقة . اخبرني انه أولاً لا يريد أن يخسرني ثم سأل عن قانونية تعيين ضابط نقل في وحدة مشاة وأضاف إني لا أصلح للعمل كضابط عمليات . في الحقيقة شك المقدم ما إذا كنت قد قمت بخدعة ما لأنني كنت أضع شارة الأركان على طيّة السترة بدلاً من شارة سلاح النقل . لم يكن هناك مجال أمام العميد بيري ليعرف أني ضابط نقل وقد أكد ذلك كيكلايتر عندما أمرني بالانطلاق .

أدعيت البراءة من أي مواربة . وعلى أي حال قلت إن الجيش طلب متطوعين . كان هناك حاجة ماسة لضباط برتبة رائد في الميدان . كنت المرشح الوحيد الذي تقدم وكنت أرغب بذلك فعلاً . أخيراً ابتسم المقدم كيكلايتر وهو الجندي المحترف الذي يبقى باله دائماً في الميدان ، وقال لي : «حسناً يا غاس اذهب وقم بعمل جيّد لي ولك» .

التحقت بالفوج الثاني في الفرقة ٥٠١ مشاة في ٨ تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٧٠ كضابط عمليات . لم يهدأ الجدال ، ظاهرياً ، اعتبر تعييني الجديد محاولة للالتفاف حول البيروقراطية العسكرية . بعد شهر في الخدمة في الفرقة ٥٠١ حضر العميد بيري لزيارتنا وقال لي إنه تعرض لانتقاد شديد من أركان العديد لسماحه بانتقالي إلى المشاة .

قال : لماذا لم تقل لي أن اختصاصك هو نقل؟

أجبته بعد تفكير لحوالي دقيقة : «حسناً سيدي أنت لم تسألني عن ذلك» عندها قام بعمل غير عادي قال : حسناً وعلى الأقل أنزع شارة عجلة النقل وضع شارة المشاة» (كانت شارة النقل عبارة عن عجلة سيارة وبداخلها جناح) اعتبرت ذلك بمثابة أمر وغيّرت شارة السلاح . لكن الأمور بقيت ساخنة . بعد قليل تلقيت مكالمة من قسم العديد في مكتبي وقيل لي إنني تجاوزت حدودي وبذلك قضيت على فرصي للترقية في المستقبل . وأنه كان علي أن أبقى في الأركان العامة حيث أنمّي خبرتي في مجال النقل . قررت أن لا أقلق من احتمال بقائي برتبة رائد مدى الحياة . وركزت اهتمامي على خوض الحرب الذي كان يعني بشكل أساسي دعم عناصري وإبقائهم بصحة جيدة وأمان .

لم تكن رحلتي الثانية إلى فيتنام ذات قيمة في معرفة ما هو ضروري من أجل القتال من الناحيتين التكتيكية واللوجستية . كان عملي كضابط عمليات في الفوج

ذا وجهين . أولاً عملت كرئيس أركان لقائد الفوج وتضمن هذا العمل إدارة ولوجستية الوحدة ، ثانياً كنت الثاني في إمرة الفوج . وكان هذا يعني أنه لدينا الفرصة لتقسيم عمل الفوج في أسلوبين يعكسان قوتنا . وكان لدي حظ كبير في العمل كضابط عمليات تحت قيادة المقدم مايك بوس الذي رحب بي بالفوج على الرغم من كوني لوجستي . وفيما بعد خدمت بإمرة المقدم كين لوير الذي يعتبره الكثيرون انه أفضل تكتيكي في الفرقة . وكنت لهذين القائدين بمثابة كسب غير متوقع : كانا يتوقعان رجل مشاة ، وعوضاً عن ذلك حصلا على رجل له خبرة المشاة ومتدرب على الأعمال اللوجستية .

شكلت أنا ولوير فريقاً عجيباً وكانت مهاراتنا تكمل بعضها البعض : تعلمت دروساً قيمة من أسلوبه التكتيكي كما كنت أحضر خطة لوجستية لتحقيق الأهداف المرجوة . في هذه المرحلة من الحرب كانت القوات الأميركية تجد صعوبة في العثور على العدو ، بكل بساطة لم يكن أحد يقتل أو يأسر عناصر معادية وكان الوضع ، راكداً لأن الفيتكونغ وبعد أكثر من خمس سنوات من التعامل معنا تفهموا تكتيكنا وتنظيمنا . لقد علموا مثلاً أن الفوج يتألف من أربع سرايا وأن إحدى هذه السرايا تبقى كقاعدة نيران . وإذا تمكنوا من تحديد ثلاث سرايا أدركوا حتماً انه لا مجال لحدوث مناورة أميركية مفاجئة .

ربما كان علي أن أقول بضع كلمات في هذا المجال حول مفهوم قاعدة النيران . كانت استراتيجية الولايات المتحدة في فيتنام مبنية على تقديم دعم ناري قوى باستخدام أسلحة برية وبحرية وجوية (لاحظ موشي دايان رئيس الأركان الجيش الإسرائيلي سابقاً أن هجوماً للجيش الأميركي في فيتنام أدى إلى مقتل مائتي عنصر معاد وتطلب ذلك رماية عشرين ألف قذيفة مدفعية . أشار دايان بتعجب أن هذا الدعم كان أكثر من الدعم المستعمل في حملة سيناء خلال حرب حزيران/ يونيه ١٩٦٧) . هذا الدعم الناري الكثير يعني أنه يجب إبقاء المخازن الضخمة للأسلحة وقطع التبديل ومواد التموين في مواقع استراتيجية هامة في ريف فيتنام الجنوبية . وهذه المواقع هي عصب نظامنا اللوجستي الميداني وكانت تعرف بقواعد النيران .

في الوقت نفسه كانت سيطرتنا ضعيفة في جميع أراضي جنوب فيتنام وعندما بدأ هجوم ١٩٦٨ ، لم نعد نعتبر أي مكان آمناً ما لم نركز فيه حامية كبيرة بشكل دائم . وهكذا تحولت قواعد النيران شيئاً فشيئاً إلى منشآت ضخمة وزاد من

ضخامتها وجودها قرب غابات يصعب اختراقها . وإذا أنشأت قاعدة نيران في طرف غابة ما ، غالباً ما تبقى في مكانها مهما كانت بعيدة حتى لو ابتعد خط النار عشرات أو مئات الأميال . كانت قواعد النيران في معظم الأحيان ثابتة وغير لينة . ولم تتجاوب تماماً مع حاجات الوحدات وكلما كانت القاعدة كبيرة ، كانت المشاكل أسوأ . لم تلب المخازن الضخمة في لونغ بين وكان ران حاجات الوحدات لأن المسؤولين عن هذه المستودعات لم يكونوا على علم بما تحتويه المستوعبات الكثيرة التي يستقبلونها يومياً ـ وهي مشكلة ظهرت في حرب الخليج أيضاً .

في فيتنام كانت المشاكل اللوجستية تتزايد مع اعتماد نظامي التبديل السنوي وإحضار المجندين بالقرعة . لم يكن الكثير من عناصر قواعد النيران وكذلك بعض العناصر اللوجستيين ملتزمين تماماً بالقضية . كان بعض الجنود ملتزمين لكنهم توقفوا عن التآلف قبل أشهر من نهاية فترة خدمتهم . وأعتقد أن بعض المجندين بالقرعة كانوا الأقل التزاماً . لم يرغبوا بالمجيء إلى فيتنام ولا بتقديم أية مساهمة حقيقية في هذه الحرب .

نظراً لمعاناتنا من بعض القيود ، قرر كين لويزر أن نكون خلاقين على صعيد الفوج ، مثلاً حاربنا قدرتنا على التنبؤ فقد قررنا من جهة أن ندافع عن القاعدة النارية باستعمال الجنود اللوجستيين (سائقون وطهاة وإداريون . .) بحيث نتمكن من إرسال سريتنا الرابعة إلى أرض المعركة . شنينا عدة هجمات مفاجئة باستخدام السرية الإضافية عندما كانت تتعرض باقي السرايا للضغط وذلك قبل اكتشاف العدو لهذه الحيلة .

هناك درس آخر تعلمته خلال خدمتي مع لويز ، يعتبر حاسماً بالنسبة إلى لوجستي شاب . نعم ، الماء المغلي والطعام المعلب والذخيرة والملابس هي من ضروريات الجندي ، وهي تكفي لإبقائه في أرض المعركة لكنه من المدهش أن نرى تأثير الماء العذب والفاكهة والخضار الطازجة والوجبات الساخنة والخبز الطازج ، على الجنود في ساحة المعركة .

إن ذلك من الأمور التي تدرس في المدارس اللوجستية لكننا كنا مقتنعين أن الوجبة تعطي المعنويات والمعنويات غالباً ما تؤدى الى فروقات في سير المعارك ، إنها حقيقة أحملها أينما كنت وهي حقيقة طالما عبر عنها الجنرال شوارزكوف خلال حرب الخليج : «اهتم بالعناصر» وخلال عملي مع لويز تذوقت ولأول مرة طعم

التعاقد مع البلد المضيف إن ظروف حرب فيتنام جعلت من العقيدة اللوجستية غير مناسبة ومشكوك بفعاليتها .

إن معظم مبادىء العقيدة القتالية مستمد من الحرب العالمية الثانية التي تميزت بجبهات محددة تخدمها خطوط تموين تمتد نحو الخلف . تقول العقيدة انه على الجيش أن ينقل معداته على آلياته الخاصة . لكننا كنا نعاني من نقص في الشاحنات على مستوى فِوج . خلال خدمتي الثانية بدأت أعد العدة للاعتماد على المصادر المحلية لدعم فوجنا . اتفقت مع ضابط فيتنامي على استعمال ١٥ شاحنة لنقل الإمدادات مقابل تزويده بالطعام لم يكن ذلك بشكل منتظم إنما كان فعالاً . وعلى حد علمي كان فوجنا الوحيد في الفرقة الذي تغلب على صعوبات النقص في الآليات .

ربما كانت فيتنام قضية خاسرة منذ البداية . ودون شك كانت تجربة محبطة للغاية ومدمرة لمعنويات قواتنا المسلحة كما إنها استهلكت قسماً كبيراً من الثروة الوطنية وأدت إلى صدع بين العسكريين والمجتمع استغرق رأبه عقداً من الزمن . وفي جانب آخر تعلمنا من هذه الحرب دروساً قاسية . مهما فعلنا في المستقبل فإننا لن ننشئ قواعد نارية أو مخازن كبيرة كما فعلنا في فيتنام مثل مخازن خليج كام ران ولوغ بين حيث يكون غالباً من المستحيل أن نحدد ما هو متوفر وأين يمكن العثور عليه .

وثبة المكتب :

يتعمد الجيش أن يصقل شخصية الأفراد وذلك بخلق توازن بين الخدمة في الإدارة والخدمة على خط الجبهة وأي نظام لا يمكن أن يعمل إلا بعد تحريكه . عدت من الشرق الأقصى في آب/ أغسطس ١٩٧١ واستلمت أولى وظائفي في عمل الأركان والتي أتاحت لي الإطلاع على معظم شؤون الجيش . وقبل أن أفهم الوظيفة بشكل صحيح سنحت لي الفرصة لكي أحلل وأقدم اقتراحات لاحداث تغييرات بناءة في الخدمة . كانت وظيفتي الأولى في قسم النقل في إدارة أبحاث تطوير الأعمال القتالية ومقرها في فورت يوستيس .

قبل سنوات من عودتي من فيتنام كان الجيش يدرس استخدام الآليات المزودة بوسادة هوائية في عمليات الابرار على الشواطئ وعندما وصلت اطلعت على دراسات ومعطيات كثيرة جمعت بعد فترة سنين من الأبحاث لانتاج مركبة مائية

مثل الزوارق المطاطية التي تعوم بعد نفخها بالهواء . ولسوء الحظ كان علينا أن نحلل هذه الدراسات ، وتم تكليفي ، كمحلل أبحاث عملياتية ، برئاسة فريق مؤلف من عسكريين ومدنيين للبحث في هذه الدراسات .

بعد تسعة أشهر من التحليل المكثف توصلنا إلى إصدار دراسة عن آلية ترانس ـ هيدرو . جاء في الدراسة أن أسطول الجيش الخفيف وهو مراكب لنقل البضائع من الشاطئ إلى متن السفن قد تجاوزه الزمن بسبب التطور الكبير في بناء السفن وأنه يجب تنفيذ عمليات الابرار على الشواطئ في المستقبل بواسطة نوعين من الآليات البرمائية وثلاثة أنواع من زوارق الانزال وطائرات الهلكوبتر . وبالتحديد دعت الدراسة الى انشاء أسطول من مراكب الانزال قادر على نقل المعدات الثقيلة عبر الشاطئ . علمت انه تم العمل ببعض توصيات الدراسة وبعد حوالي خمس عشرة سنة وضعت أربعة مراكب امداد لوجستي بإمرتي واستعملت لنقل الذخائر على الساحل السعودي وذلك للتخفيف من زحمة السير على الطرقات .

بعدما أنهيت الدراسة انتقلت إلى فورت ليفنورث في كانساس لأتابع دورة قيادة وأركان عامة . وهذا شرف يمنح لحوالي نصف الضباط المؤهلين لاتباع الدورة (من رتبة رائد وما فوق) . وكما يظهر من اسمها تتضمن الدورة التعلم على مهارات القيادة والأركان . كان نمط العمل مريحاً ويتطلب حضور الدروس ست ساعات يوميا . بالنسبة لي كانت هذه فرصة لان اتعمق بدروس آلية العمل اللوجستي وأبدأ بدراسة الابتكارات الواقعية التي طورناها في الميدان .

عام ١٩٧٤ انتقلت إلى مركز جديد في مركز إدارة الافراد في الجيش في الاسكندرية في ولاية فرجينيا . وقد توليت عدة مهام تتعلق بتعيين وإعادة تعيين عناصر قادمين من القواعد العسكرية الواقعة ما وراء البحار وتنسيق العمل مع نائب رئيس الأركان للعديد ، والاهم من ذلك فقد طلب مني أن أقوّم نظام الترقية العسكري وأن أضع اقتراحات لتغييره ـ وهو عمل هام في اعقد مؤسسة في العالم .

والحقيقة تقال ان الأشهر الأولى في هذا العمل وضعتني في حالة امتحان الضمير لم يتضمن عملي الجديد قيادة وحدات ولم تكن له علاقة باللوجستية . أمضيت أنا وشيري ساعات طويلة نتحدث عن هذه المشكلة ولأول مرة بحثت جدياً فكرة ترك الجيش . وكالعادة كان لشيري وجهة نظر وقالت لي أنه ربما كان

علي أن أقوم ببعض الواجبات في هذه المرحلة . لم أكن مقتنعاً ولكني أخذت بنصيحتها .

ثم حدث بعدها حادث غريب . بدأت أدرك ، وخلافاً لجميع توقعاتي أني أتعلم أحد أهم الدروس في حياتي العسكرية . يوماً إثر يوم بدأت أحلل أعمال البيروقراطية ـ من يكافأ وكيف ولماذا . وتوصلت إلى استنتاج مفاجئ : البيروقراطية ليست سيئة . بدأت بحقيقة واضحة وهي أنه لا يمكن تنفيذ بعض المهمات إلا بواسطة مؤسسات ضخمة ومعقدة . لا يمكن للعمليات الصغيرة أن تبني سكك حديد عبر القارات ولا مراكب فضائية تنقل إلى القمر ولا تطور صواريخ باتريوت . تحتاج المؤسسات المتطورة والمعقدة إلى هيكلية ، أي إلى بيروقراطية . لا تهدف البيروقراطية الى فرض قيود على العمل بل تخلق اطار عمل أساسي أي نظام تعمل به المؤسسات الكبيرة . واستنتجت انه عندما يعمل النظام البيروقراطي جيداً فهو يشجع الناس من جميع الرتب على تقديم افضل اداء والمساهمة في عمل المؤسسة بطرق واضحة .

أدرك نابليون ذلك وهذا هو السبب الذي من أجله اخترع البيروقراطية . وفي الوقت الذي كنت أظن أني أدبر أمور مستقبلي العسكري ، كان هناك بعض البيروقراطيين يهتمون بذلك ويقومون به بشكل رائع . كنت أعتقد أن تدريبي الدائم واتباعي لدورات تثقيفية يتم رغماً عن بيروقراطية الجيش . وفي الحقيقة أدركت أني مدروس بعناية أنا وعشرات الآلاف . وهنا لا بد لي من التنويه بالعقيد باز ديهامن الذي كان يتولى الاشراف علي منذ اليوم الأول لتطوعي في سلاح النقل . أكد أن مهاراتي تناسب وظائفي ووضعني في مواقع كان يدرك أنها تهيئني لمراكز أفضل وأفضل .

كان لديهافن ثلاثة ضباط لامعين برتبة مقدم يعملون معه وهم بيل فارمر وجاك بياتك وت .ايربي . وقد تحقق هؤلاء الثلاثة أيضاً من أنني استلمت الوظائف التي يمكنني أن أتقدم وأبرع فيها تماماً كما فعلوا مع آلاف الضباط الصغار . كان هؤلاء الضباط الثلاثة في الحقيقة يتنافسون على عدد محدد من المراكز الشاغرة للرتب الأعلى . ومع ذلك كان اهتمامهم يتركز على إعداد ضباط الجيش المستقبل أكثر من اهتمامهم بترشيح أنفسهم لوظائف أعلى . ولكم أنا سعيد بأن قيادة لجيش أدركت جهودهم وأصبحوا الآن ضباطاً عامين (جنرالات) . بعدما أدركت حقيقة العمل

البيروقراطي بدأت أمارس عملي بنظرة جديدة . ركزت على الاهتمام بشؤون العناصر وتابعت ذلك خلال حياتي العسكرية .

كانت الوظيفة التالية تجربة حقيقية . انتقلت من فرجينيا إلى العاصمة واشنطن للعمل كضابط ارتباط في الكونغرس . كنت مسؤولاً عن تنسيق وملاحقة طلب موازنة لتحقيق آليات مسلسلة للجيش ـ والتي تبلغ حوالي أربعة مليارات من الدولارات ـ كما ركزت على برنامج الدبابات الذي يعده الجيش . عندما استلمت الوظيفة كان الكونغرس يناقش مسألة تحويل الدبابة اكس ام ، التي كانت حينئذ في طور التجربة . كان العديد من أعضاء الكونغرس مصممين على إسقاط المشروع كما أنه كان علي أن أخلق قضية ضاغطة من أجل إنقاذه . بدأت بتعلم التفاصيل الدقيقة حول برامج الدبابات حتى أصبحت قادراً عى الإجابة على الأسئلة وتوضيح النقاط لأعضاء الكونغرس . لقد ساهمت مقدرتي على عرض معلومات معقدة بشكل بسيط ومفهوم أمام أشخاص غير مختصين في انجاز مشروع دبابة م ١ طبعاً بالاشتراك مع عدد من الزملاء .

كانت هذه الوظيفة تفرض ارتداء اللباس المدني الرسمي (بزة مع ربطة عنق) ولم ارتد الزي العسكري . سافرت كثيراً مع أعضاء الكونغرس والشيوخ وخلالها سنحت لي الفرصة لكي أقدم ايجازاً لرئيس أركان الجيش حول مختلف أوجه برامج الدبابات (وهذا يماثل تقديم ايجاز من قبل راهب بسيط إلى البابا) . استخدمت مهاراتي الشخصية وقوة الإقناع وللحقيقة فقد أخذت كثيراً بالكونغرس وكنت مثل جيمي ستيوارت في برنامج السيد سميث يذهب إلى واشنطن .

وعندما شارفت مهمتي في واشنطن على الانتهاء فكرت مرة أخرى بترك الحياة العسكرية . كانت احدى شركات صناعة السيارات الكبرى الثلاث العاملة في ديترويت تتودد الي كي أعمل لصالحها في الكونغرس وعرضت علي راتباً كبيراً بالإضافة إلى سيارة مجاناً وأخرى لزوجتي .

مرة أخرى كان علينا أن نواجه خيارات صعبة وهذه المواجهةاستغرقت وقتاً طويلاً وعرضت الحسنات والسيئات ، بالتأكيد كان المال وأسلوب الحياة مغريين وعندما بدأت أميل إلى ديترويت بدأ صوت ما يحدثني في عقلي . هاي غاس انتظر ، هناك سوف تزور زملاءك في وزارة الدفاع وأنت ترتدي الزي المدني سوف يوافقون على استقبالك لأنك صديق لهم وأنت تريد مقابلتهم لتبيعهم عقوداً

وعندما وضعت المسألة في هذا الإطار أدركت أني سوف استخدم صداقاتي من أجل التجارة . ومن جانبها شيري لم تشك أبداً أني سوف أكون إلى جانب استمرار الخدمة في الجيش .

وأخيراً توصلت إلى حل لهذه المسألة في خريف ١٩٧٦ عندما نشرت أسماء قادة الأفواج الجدد وكان اسمي من ضمنهم . كان ذلك مفاجأة تامة لي . لقد تم اختياري لقيادة فوج وأنا برتبة مقدم والآن كل شيء أصبح واضحاً وخاصة بالنسبة لموضوع الصناعة العسكرية . سوف أعود مجدداً إلى الجنود . لم يعد ترك الجيش احتمالاً جديداً . سوف أكون في الجيش لأطول مدة ممكنة . وعلى ديترويت أن تبحث عن رجل آخر .

ثلاثة وعشرون شهراً في سدة القيادة :

عدت الى فورت يوستيس في كانون الثاني/ يناير ١٩٧٧ لأتسلم قيادة فوج النقل العاشر . وقد وضعني هذا المركز أمام تحديات لوجستية واسعة النطاق . كنت أتعامل مع شركات كبيرة ، ربما لأن سمعتي كانت ممتازة كشخص يسعد باستلام وظائف كبرى . لكن هذا الفوج الجديد الذي أصبحت قائداً له كان كبيراً بشكل غير عادي . كان يتألف من حوالي ١٣٠٠ عنصر بينما كان فوج النقل العادي يتألف من ٦٠٠ إلى ٧٠٠ عنصر .

وبالإضافة إلى الأرقام ، كان هناك مجال واسع للمهمات والمسؤوليات . كان فوج النقل العاشر يتألف من سريتي خدمات تتولى تحميل وتفريغ الإمدادات في المرافئ وسريتي زوارق متوسطة وسريتي زوارق ثقيلة تنقل الأشخاص والإمدادات عبر الساحل والممرات المائية الداخلية وفي عمليات الأبرار ، بالإضافة الى مفرزتي دعم مخصصتين لتمارين «إعادة القوات إلى ألمانيا» وسرية قيادة للقيام بالأعمال الإدارية .

كانت التجربة الجديدة بالنسبة لي هي تعلم عمليات المرافئ وأوليات عمليات الأبرار لكن مرة أخرى ساعدتني خبرتي السابقة في مجالات لم أكن أتوقعها . لقد مارست من قبل أعمال النقل بالزوارق والآن سوف تتعامل سرايا الزوارق مباشرة مع عوامات نقل البضائع من الزوارق إلى الشاطئ . كنت أعلم كل شيء عن طريقة طلب الامدادات والآن لدي إحصاءات دقيقة حول المعدات الموضبة والمشحونة وبإمكاني اتخاذ القرارات حول الأفضليات لأضمن التموين الملائم حين يدخل الجنود إلى مسرح عمليات معين .

حتى وظائفي الإدارية أو التي تضمنت اجراء أبحاث والتي كانت تبدو أنها تختلف عن هذه الوظيفة ، بدأت تنفعني بشكل غير متوقع . كنا الفوج الوحيد الذي ينفذ عمليات ابرار مباشر في ذلك الوقت . دربت السرايا السبع على عمليات الأبرار وركزت على المعلومات التي اكتسبتها من خلال دراسة زورق ترانس هيدرو في السنة الماضية .

كانت هذه قيادة متشعبة وواسعة وأدت بي إلى التركيز على أهمية تدفق المعلومات بشكل واضح وتسهيلٍ استثمارها . كنت أستعمل قصاصات الورق قياس ٣ × ٥ لكن نظام العمل تطلب طرقاً أشد تركيزاً . كانت بطاقات خاصة تمرر المعلومات بسهولة صعوداً ونزولاً في سلسلة القيادة وعبر السرايا . بدا واضحاً أن هذا النظام كان فعالاً على نطاق واسع وأكثر مما كنت أتوقع .

كان هناك حاجة لمزيد من الابتكارات . على الرغم من أنه كان يفترض بجميع السرايا أن تعمل بشكل جماعي لتحقيق أهدافها ، كان الوضع يختلف في بعض الأحيان بين سرية وأخرى ، أحياناً كانت تسقط كرة وأسوأ ما في ذلك هو أنك لا تعرف من أسقطها . أدركت أني بحاجة لمزيد من قنوات الاتصال يتمكن من خلالها جميع الفرقاء المعنيين من تلقي التوجيهات المتعلقة بتنفيذ المهمات .

ولتحقيق هذا الهدف ، أعددت جدول اجتماعات منتظمة في مكتبي كما كنت أقوم بزيارات إلى الوحدات لأسمع من العناصر ما وصل إليهم . وقد عززت ذلك بسلسلة من النشرات كنت أصدرها عندما تدعو الحاجة . كان هدفي هو أن أتأكد من أن كل شخص مكلف بمهمة محددة ، لديه اطلاع على المهام بشكل عام . وبدت الأمور الصغيرة كبيرة جداً . وفي ضوء ذلك يمكن أن تمثل حبة الفاكهة التي تقدم مع وجبة الغداء في أدغال فيتنام الفرق بين النجاح والفشل .

لا يمكن شراء المساهمة في المهمة ولا تحقيق ذلك بالإمرة ، إنما يتم بناؤها . أعرف انه كان علي أن أجري اتصالات مباشرة مع الجنود لأبني هذه المساهمة . وهذا يعني اعتماد طريقة قصاصات ٣ × ٥ وفتح مكتبي للأركان لساعات . وهذا يعني أيضاً أنه علي أن أخرج من المكتب لأطلع على وضع الجنود كل ما تسنح لي الفرصة . يجب أن تؤمن الاتصالات في جميع الاتجاهات . كان علي أن أعلم حقيقة شعور العناصر ، هل هم سعداء ، متحمسون ، منتجون ، وساهموا في أعمالهم كذلك وبالأهمية نفسها على عناصري أن يعرفوا أنني متحمس وأساهم في عملي .

بعد سنتين من عملي كقائد فوج تم اختياري لأتابع دورة في كلية الحرب العليا . كان ذلك اجراء غير عادي لأن خدماتي لم تتجاوز أربعة عشر عاماً وكانت التعليمات تقضي بتعيين من يتراوح خدماته بين ١٦ و١٨ سنة لمتابعة تلك الدورة ، والأكثر من ذلك لم تكن قد مضت فترة سنتين على وجودي في قيادة الفوج كي توضع لي تقديرات حول كفاءتي في الوظيفة ، ومع ذلك كان ملفي زاخراً وكانت جميع تقارير التقديرات توصي بحماس تنشئتي لأصبح برتبة عالية (جنرال) ، وقد أكسبني عملي ومآثري عدداً من المؤيدين داخل المؤسسة .

في تموز/ يوليه ١٩٧٩ تم قبولي في كلية الحرب لسلاح البحرية (وتعزيزاً لروح العمل العسكري المشترك بين أسلحة القوات المسلحة كان يتم قبول ضباط من كل سلاح في كلية السلاح الآخر) . وببساطة كانت هذه إحدى أعظم الخبرات في حياتي . كان المدربون رائعين وكانت المواضيع جذابة . لقد انغمسنا مثلاً في التاريخ العسكري . درسنا حروب البيلوبونيز وحملات نابليون واستراتيجية بسمارك وكتابات كلاوزفيتس كما تعمقنا في دراسة تكتيكات الاسكندر الكبير وروميل .

قبل أن أتابع دورة كلية الحرب رقيت إلى رتبة عقيد وعندما انتهيت من هذه الدورة رشحت لاستلام قيادة وتم اختياري كبديل وليس كقائد أصيل وشكل ذلك خيبة أمل . لكني كنت محظوظاً لعدم اختياري فقد كان الجنرال ديهافن يبحث عني مرة أخرى .

الأدغال والصحاري وألمانيا :

فوجئت كثيراً بتعييني رئيساً للقسم الرابع ومديراً للعمليات الصناعية في لواء المشاة ١٩٣ في باناما . في الحقيقة لم أكن أعرف شيئاً عن باناما ولكني كنت أسمع دائماً أن الضباط برتبة عقيد يرسلون إلى هذا البلد لينهوا ما تبقى من حياتهم العسكرية . لم تقدم هذه الوظيفة أية تحديات وسرعان ما بدأت أهتم بهذا التعيين عندما علمت أن قائدي السابق في فيتنام والذي أصبح الآن برتبة عميد وهو كين لوير هو الذي اقترحني .

كان كين لوير قد أناط بي مسؤوليات كبيرة وغير عادية في فيتنام وها هو يعيد ذلك في باناما . في الحقيقة لقد منحني فرصة يحلم بها معظم اللوجستيين : أصبحت نقطة الاتصال الوحيدة لجميع اللوجستيين في المنطقة . بالإضافة إلى الاشراف على عمليات المرافئ كنت مسؤولاً أيضاً عن عمليات سكة الحديد

والنقل بالشاحنات والأتمتة وغسل الملابس وبراد الموتى والخبز وامدادات أخرى . كان المركز يتضمن الاحاطة بأمور كثيرة من الاسكان إلى الطعام واللباس والتدريس والإدارة . وهذا يعني أني كنت أدير أجهزة أتمتة ومخازن وأنظمة العقود مع المصادر المحلية لشراء بضائع وتقديم خدمات واستئجار آليات واجراء مفاوضات مع الجمارك وتخليص معاملات تجارية وتأمين الملابس وباقي الامدادات للواء وإعداد وتنفيذ أعمال الأركان . كما قمت بتقدير للاحتمالات التي قد تطرأ على الوضع ووضعت خطة انقاذ في حالات الكوارث في أميركا الوسطى والجنوبية وخطة تركيز مسبق لاحتياط الحرب والامدادات اللازمة لعمليات الاغاثة في باناما ذلك في استباق لاحداث قد تحصل مستقبلاً .

في نيسان/ أبريل ١٩٨١ ، وبعد ثمانية أشهر من العمل كرئيس القسم الرابع ومدير العمليات الصناعية رقيت إلى وظيفة رئيس أركان القوات الأميركية في باناما وفي تموز/ يوليه من السنة نفسها عينت قائد وحدة الدعم للوجستي وهي قيادة أنشئت بفضل جهود العميد لوير لوضع جميع الأعمال اللوجستية تحت قيادة واحدة . كان دوري هو إدارة العلاقات بين القيادة الجنوبية لقوات الولايات المتحدة وقيادة القوات في باناما وهيئة قناة باناما وعناصر الطيران والبحرية والجيش المتواجدين في باناما ورعايا دول أخرى .

في ٧ نيسان/ أبريل ١٩٨٢ تركت قيادة وحدة الدعم اللوجستي في احتفال جرى في كوروزال في باناما ونقلت إلى داخل الولايات المتحدة لأعين قائداً لفرقة الدعم في فورت كارسون ـ كولورادو . كانت هذه الفرقة مسؤولة عن دعم فرقة المشاة الرابعة التي تتألف من حوالي ستة آلاف رجل وفوج طبي وفوج نقل وإمداد وفوج صيانة ومركز إدارة معدات وخمس سرايا مستقلة : القيادة والمالية وسريتا كيميا وسرية تعبئة . كانت مهمتنا تتضمن الدعم اللوجستي للواءين ميكانيكيين ولواء مدرع ومدفعية الفرقة وسبعة أفواج مستقلة .

تعلمت درساً أساسياً من فورت كارسون تضمن استخدام وحدات الاحتياط وهي وحدات مؤقتة لا تدخل ضمن التنظيم العضوي للقوى وتشكل بهدف تأمين خدمات مؤقتة عندما تكون الوحدات التقليدية (مشاة ـ مدرعات) على متن المراكب منتقلة في مهمة محددة . مثلاً قمت بتعيين منسقين اماميين يعملون كقادة مؤقتين وسحبت سرية طبية وسرية صيانةوسرية شاحنات لتعمل مع بعضها في

الميدان . كان ذلك من بشائر استخدام أفواج الدعم في حرب الخليج . كما أصريت على تركيز السرايا المنعزلة قرب قيادة الفوج لتلقي التوجيهات . ومرة أخرى وفي حرب الخليج أصبح إنشاء قيادات مؤقتة لتواجه الحاجات الطارئة للمهمة من أساليب عملي الدائمة . كانت الليونة هي الأساس وهذا ما كنت أقوم به .

مثل قصاصات ٣ × ٥ ونظام نشرة المعلومات أصبحت الوحدات المؤقتة من علاماتي الفارقة في العمل . قال لي أحد الرتباء ذات مرة إنه إذا ذهب إلى مسرح عمليات معين وسمع كلاماً عن قصاصات ٣ × ٥ أو عن قيادات ووحدات مؤقتة ، فإنه سوف يفتش عن غاس باغونيس الذي يقف حتماً وراءها .

في فورت كارسون كنا نحضر العناصر للقتال . كنا نركز على ميدان المعركة . كيف نوصل العناصر إلى الجبهة كيف نستبق حاجاتهم في الخنادق كيف وأين نملء خزان الدبابة بالوقود وكيف ومتى نجري الصيانة الميدانية . مكثت في كولورادو لمدة ثلاث سنوات ونصف أطور باستمرار خبرتي اللوجستية . كما سنحت لي الفرصة لتلقي مزيد من التدريب سرعان ما تحول إلى ممتع وله مضامين طويلة الأمد . ذهبت وحداتي إلى مركز التدريب الوطني الواقع في وسط صحراء موهاف حوالي عشر مرات أثناء وجودي في فورت كارسون . وقد أكسبني ذلك تفهماً تاماً للعمل في الصحراء وكيف تتحدى الصحراء الجنود وتجهيزاتهم .

بينما كنت أتولى قيادة فرقة الدعم في فورت كارسون ساعدت أيضاً في أعمال اعادة القوات إلى ألمانيا في الشتاء . وضعت عناصري في الطائرات وحملت عتادي في قطارات ثم أعدت تحميلها في السفن وتوجه جنودي جواً إلى ألمانيا حيث استقبلوا هناك عتادهم ثم أمنوا الامدادات للفرق المنتشرة في ألمانيا . كانت تلك أحدى أكبر عمليات إعادة القوات إلى ألمانيا وتمت خلال أبرد طقس منذ الحرب العالمية الثانية .

كان ذلك فعلا من أشد الأوقات لكنه أكسبني خبرة عظيمة وكذلك لجنودي . كانت السرعة ضرورية ـ على الرغم من عدد العناصر الكبير والتعقيدات الناتجة عن الطقس العاطل . بسرعة وبدون حوادث كان علينا أن نفرغ السفن ونضع الإمدادات في مخازن معدة سابقاً في البلد المضيف ثم نحرك وحداتنا وقواتنا بشكل فاعل . كانت هذه العملية ـ الذكرى بالغة القيمة بالنسبة لي خصوصاً أنها ساعدتني على إدارة مشروع واسع النطاق بعناصر لوجستية معقدة .

في الجيش ، كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة ، هناك دائماً صفرات مع الريح . والصفرات التي سمعتها اخبرتني أنني أخيراً بلغت القمة وأنني لن أرقى مرة أخرى لأنني كضابط نقل ، أمضيت وقتاً أطول من اللازم في الوحدات المقاتلة . حسناً ، قلت لنفسي ، سأقوم بما يكلفني به الجيش وسوف أدرب ضباطاً صغار ورتباء عندما تسنح لي الفرصة ، لكن لائحة الضباط العقداء الذين سوف يرقون لرتبة عميد صدرت في تموز/ يوليه عام ١٩٨٥ وأثبتت خطأ هذه الصفرات . وكان اسم غاس باغونيس في اللائحة ورقيت ونقلت إلى وظيفة أخرى .

كانت وظيفتي الجديدة في كايسر سلوترن ـ ألمانيا في فرقة الدعم ٢١ وكانت هذه الفرقة أكبر وحدة لوجستية تنتشر ما وراء البحار وكانت تتألف من ٣٥ ألف رجل وتتمركز في ثكنات عدة داخل القارة الأوروبية ، بلجيكا وهولندا واللوكسمبورغ وألمانيا وبريطانيا . كان ذلك مشروعاً كبيراً .

خلال السنوات الثلاث التي أمضيتها في ألمانيا ، في السنة الأولى في أركان الفرقة وفي السنتين التاليتين مساعداً لقائد الفرقة ، اشتركت في تمارين «إعادة القوات إلى ألمانيا» وفي هذه المرة في استقبال القوات . وفي معظم الأوقات كنا نعمل في خزن وتوزيع المؤن المرسلة من الولايات المتحدة إلى أوروبا . واكتسبت أيضاً خبرة في استعمال موارد البلد المضيف . أجريت مفاوضات مع منظمات الخدمات في بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ وألمانيا من أجل تنظيم عقود لتحقيق آليات ومواد غذائية وإمدادات أخرى واستعملت في غالب الأحيان «العقود المعلقة» التي يتم تنفيذها عندما تبدأ التمارين .

وعلى ما أذكر كانت هذه التجربة هامة لجهة معرفة ماذا نحضر ومن أين ، أي مواد يجب أن نشحنها وأي منها نفضل أن نشتريه من المصادر المحلية . وتضمن ذلك تحليلاً وحساباً لأماكن الخزن وإمكانية استيعابها وتوفر الموارد المطلوبة في المواقع المحلية .

جمعها كلها مع بعض :

بحلول عام ١٩٨٨ كنت قد اكتسبت خبرة مباشرة في أوروبا وآسيا وأميركا الوسطى والولايات المتحدة . وشملت وظائفي سلسلة من الأعمال والعمليات والمواقع والأهداف . في حزيران/ يونيه ١٩٨٨ تم اختياري للترقية لرتبة لواء والتي كانت مرة أخرى تكريماً عالياً ودفعاً نحو مستوى أعلى في المسؤولية .

الآن أنا أعود إلى واشنطن لأعمل كمدير للتخطيط والعمليات في مكتب نائب رئيس الأركان للتجهيز . تضمنت الوظيفة إعداد تمارين لخطط مواجهة الحالات الطارئة وتحديد الحاجات اللوجستية في حال نشوب نزاعات في مختلف أنحاء العالم . وبتعبير واضح كنا نجيب على السؤال : «إذا نشبت الحرب في بلد ما اليوم ، ما هي الامدادات اللوجستية التي قد نحتاجها لنقاتل بفعالية وكيف نضمن وصول هذه الامدادات إلى المكان المطلوب وبأفضل طريقة»؟

كانت هذه وظيفة ممتازة . لأني كنت أعمل مباشرة مع الجنرال جيمي روس (جنرال ذو ثلاث نجوم) وهو الذي كان يرشدني في السنين الماضية والآن سمحت لي الفرصة لأطلع على أسلوبه القيادي عن كثب . وقد سنحت لي فرصة غير عادية أيضاً لأستخدم كامل خبراتي في تحضير خطط الطوارىء لمواجهة النزاعات الكبيرة . في هذا الوقت كنت أعرف تماماً خبرة جنودنا في الأعمال القتالية . لقد خبرت عن كثب تأثير الأراضي المختلفة وموارد الدول المضيفة على العمليات اللوجستية وتفهمت آلية العمل اللوجستي مثل النقل والتحميل والتخزين .

في السنة التي أمضيتها في التخطيط والعمليات أمضيت بعض الوقت أبحث احتمال نشوب نزاعات في جنوب غرب آسيا وأعد الخطط اللازمة لمواجهتها . لم نبحث أي سيناريو يطابق تماماً الذي حصل في آب/ أغسطس ١٩٩٠ ولكني بحثت بعناية الجهود المؤدية إلى النزاع في المنطقة وتعرفت على الأوجه السياسية والاجتماعية والاقتصادية لجميع البلدان المتورطة بالنزاع . كان ذلك تدريباً جدياً ولكنه لم يكن شاملاً كنت أركز اهتمامي وأحيط بالموضوع تماماً .

أعطتني وظيفتي الجديدة فرصة لاستباق حاجات قواتنا خلال وقت السلم . وقد عملت مديراً للنقل والطاقة ودعم القوات . وهنا اقتربت كثيراً من اللوجستية .

وأشرفت على كل شيء من النقل الجوي الاستراتيجي إلى القمصان وكماهو مفهوم من اسم وظيفتي فقد كنت مسؤولاً عن ثلاث نواحي : النقل والطاقة ودعم القوات وساهمت في تطوير سياسة الحشد الاستراتيجي وتنقلا ت الجنود في جميع أنحاء العالم كما وضعت خططاً لتأمين إقامة عائلات الجنود وشحن أمتعتهم . (نعم وبعد عدة سنين عملت أيضاً في مجال شحن أمتعة العسكريين) لم يكن ذلك مجرد نظرية . فقد أدارت مجموعتي جميع مسائل المياه والوقود في العالم ونسقت وطورت برنامج المحافظة على الطاقة في الجيش . الذي تضمن أيضاً أبحاثاً وتحقيق منتجات جديدة .

أ ما دعم القوات وقد كان أحد مسؤولياتي الثلاث فقد تضمن سلسلة من التفاصيل . مثلاً كنا نشرف على نظام تعاونيات الجيش . كما اشتركت في تطوير نظام التغذية في الميدان وإعداد وجبات جاهزة وأطعمة معلبة يمكن تقديمها في أيام السلم وأثناء القتال . كانت مجموعتي مسؤولة أيضاً عن تحقيق وتوزيع الألبسة والأحذية على أنواعها .

ما زلت أتذكر بعض التداخلات مع جنرال قوي يدعى نورمان شوارزكوف الذي كان يعمل في إعادة تصميم بزة عسكرية خفيفة وحذاء خفيف وباقي الملابس من أجل استعمالها في الصحراء . لم يكن الجنرال شوارزكوف سعيداً بالألبسة المتوفرة وقتئذ . بعد عدة أشهر وقبل دقائق من ترقيتي إلى جنرال بثلاث نجوم في الصحراء وخلال حرب الخليج ، طلب مني القائد العام ومساعده اللوجستي اللواء دان ستارلنغ أن أقدم تقريراً لشوارزكوف حول تصميم البزة والحذاء الخفيفين . بينما كنت متوجهاً إلى طائرة شوارزكوف لمواكبته إلى احتفال الترقية ، أجبته وبكل أسف أن الدراسة لم تنجز بعد . نظر إلى بمرارة وقال : «ربما كان يجب أن لا تمنح هذه الترقية» ثم ابتسم .

بعد سنتين وفي وزارة الدفاع حان الوقت للعودة الى العالم الحقيقي مرة أخرى . لقد وضعت نجمتي الثانية عام ١٩٨٩ وشعرت أني جاهز لتحد جديد : في هذه المرحلة أرسلت إلى فورت مكفرسون في جورجيا حيث عملت مديراً اللوجستية في قيادة القوات في القارة الأميركية .

هذه الوظيفة ، ومرة أخرى ، زادت من اتساع مسؤولياتي . في ذلك لوقت كانت قيادة القوات تؤمن الجهوز اللوجستي لإحدى عشرة فرقة نظامية وستة ألوية مستقلة أي ما مجموعه ٥١٠ آلاف جندي . بالإضافة إلى تأمين الموارد والتوجيهات اللازمة لدعم القوات كانت هذه القيادة تنفذ خططاً للتحديث وبرامج جديدة وتعد خططاً لوجستية للانتشار في جميع أنحاء العالم . كنت أشرف على عقود تزيد قيمتها على ٢ ,١ مليار دولار كما كنت مدير برنامج صندوق القوات وقيمته حوالى مليار دولار كما أشرفت على إدارة قسم من ميزانية قيادة القوات وقيمته ٦٤٠ مليون دولار .

سمحت لي وظيفتي في قيادة القوات بممارسة مهاراتي جميعها واستخدام معارفي التنظيمية واللوجستية . كنت أعرف الجنود وأعرف البلاد . خلال ٢٦ عاماً

تسلمت مراكز لوجستية قيادية بمسؤوليات متزايدة وعميقة وعريضة . في الوقت الذي تسلمت فيه وظيفتي في قيادة القوات بدأت أظهر في الصورة العامة . ومرة أخرى أعطى لغاس باغونيس قليلا من الفضل لهذ الانجاز وأعطي الفضل الأكبر للجيش .

لم أكن إنساناً كاملاً على الرغم من جهودنا جميعاً . لم يكن لدي أية فكرة على أن هناك صورة أكبر سوف يتم التركيز عليها في الجانب الآخر من العالم .

الفصل الرابع
تلقيت اتصالاً

بعد مضي أكثر من ربع قرن في الخدمة العسكرية أصبحت معتاداً على تغييرات كثيرة تحصل في آخر لحظة . تتغير حياة الجندي وأحياناً حياة الوطن مع التغييرات الحاصلة في الأوضاع الجيوبوليتيكية في العالم . وهذا ليس شيئاً عاطلاً بالنسبة لبعض الأشخاص مثلي . في الحقيقة ، أنا اسر دائماً عندما تظهر تحديات تدعو لضبط سريع لأوضاع غامضة وغير متوقعة .

مع ذلك ما تزال تحصل صدمة أولية ، وكما أتذكر كان يوم السبت الرابع من شهر آب/ أغسطس ١٩٩٠ حاراً رطباً في جورجيا .

أمضيت أنا وشيري الصباح ومعظم بعد الظهر في ترتيب أثاث منزلنا الجديد في فورت مكفرسون . لقد تعلمنا من ٢٦ انتقالاً في ٢٦ سنة كيف ننقل أثاث منزلنا ومع ذلك كان علينا أن نمضي حوالي الشهر في نقل أغراضنا الشخصية ووضعها في الأمكنة الملائمة في المنزل .

ومع أن هذا الانتقال أثبت أنه مضيعة للوقت ، لكنه ما يزال خطوة صغيرة ومقنعة نحو الأمام . لقد ابتكرت طريقة لترميز غرف المنزل حسب الألوان ومطابقة الرموز على مختلف الصناديق ، خصصت الأصفر لغرفة الطعام والأزرق للطابق السفلي والأحمر للطابق العلوي وهكذا . وكل صندوق يخرج من الشاحنة ينقل مباشرة إلى الغرفة ذات اللون المطابق ولأول مرة ، يتم تنزيل أدوات رفع الأثقال للأولاد في الطابق السفلي وأغراض المطبخ في المطبخ وكتبي وملفاتي إلى المكتب في الطابق العلوي . ما زلت أتذكر وأنا أستريح وأحمل زجاجة بيبسي دايت في يدي وأهنئ نفسي بأني وضعت كل شيء في مكانه المناسب .

ربما كان ذلك بشيراً فقد كان من صلب وظيفتي أن أضع كل شيء في مكانه المناسب وعلى نطاق واسع ، فقد كنت مدير اللوجستية في قيادة القوات أي القسم ٤ في فورت مكفرسون أي مسؤولاً عن الدعم اللوجستي في قيادة القوات . والرقم ٤ هو رمز يستحق التوضيح . في معظم جيوش العالم هناك سبعة أركان . الأول : للعديد والثاني للاستخبارات والثالث للعمليات والرابع للوجستية والخامس للارتباط مع الدول المضيفة والسادس للاتصال والقيادة والسيطرة والسابع للمبيعات العسكرية . جلست على الشرفة وأنا أحتفل بنجاح نظام الترميز بالألوان أثناء نقل الأثاث وكان قد مضى شهر على استلامي لوظيفة المدير اللوجستي .

في تلك الليلة بعدما ارتحنا من العشاء الاحتفالي أنا وشيري ، رن جرس الهاتف كان اللواء بيت تايلور رئيس أركان قيادة القوات وطلب مني التوجه إلى مركز القيادة لحضور اجتماع طارىء عند الجنرال (ذو ثلاثة نجوم) جون يوسوك . بعد مضي يومين على اجتياح القوات العراقية للكويت وتهديدها المستمر للعربية السعودية ، توقعت أن يكون الوضع في الشرق الأوسط على جدول أعمال الاجتماع . ولكن ومهما كان ذلك فهو ليس عملاً عادياً واللواء تايلور لم يقل لي أية تفاصيل على خط الهاتف غير الآمن . خلعت حذاء التنس بسرعة وهرعت إلى مكتب يوسوك القريب .

الوضع والاجتماع :

وصلت حوالي العاشرة مساء إلى مقر يوسوك . استقبلني الجنرال يوسوك على المدخل ، وهو زميل قديم في جامعة بنسلفانيا وأعرفه منذ خمس سنوات ويعجبني كثيراً وقد وضعني في الأجواء بسرعة . كان الموضوع يتعلق بالشرق الأوسط . كان الرئيس بوش قد أمضى نهاره في اجتماع مع مستشاريه في كامب ديفيد وتوصل إلى قرار بتقديم المساعدة العسكرية إلى عاهل العربية السعودية الملك فهد .

وأبلغ الجنرال يوسوك فوراً بالقرار بصفته رئيساً لقيادة الجيش الوسطى . والآن أصبحت مهمة الجنرال يوسوك العاجلة تحديد الحاجات اللوجستية لمسؤولي العربية السعودية في حال انتشار قواتنا في هذا البلد .

لم يكن من المؤكد أن يوافق الملك فهد على رأي الرئيس بوش في تقدير الموقف . ولم يكن أيضاً من الضروري في حال وجود تهديد إلى البلد ، أن يوافق على المساعدة العسكرية الأميركية . وكان من الواضح أننا لن نتدخل الا بناء لدعوة

صريحة من الملك . وكما قال لي الجنرال يوسوك فإن عدداً من المسؤولين رفيعي المستوى ، مدنيين وعسكريين سيغادرون صباح اليوم التالي إلى العربية السعودية ليشرحوا التهديد الذي يشكله صدام حسين وردود الفعل المحتملة على ذلك . كان الوفد يتألف من وزير الدفاع ديك شايني والجنرال نورمان شوارزكوف قائد القيادة الوسطى للجيش* والجنرال يوسوك أيضاً . كان من المقرر أن يجتمعوا مع الملك فهد وولي العهد الأمير عبدالله وهو أخ الملك ورئيس الحرس الوطني السعودي وذلك للاتفاق على استراتيجية مشتركة للبلدين لمواجهة الوضع . ومن الواضح أنه كان على الوفد الأميركي أن يحضر الحاجات اللوجستية والاستراتيجية الفورية ، مثل حق استعمال المرافئ والاعفاء من اجراءات الجمارك والهجرة وغيرها . وكانت هذه مهمة الجنرال يوسوك .

بدأ يوسوك من نقطة الانطلاق وكان في الثمانينات قد خدم في العربية السعودية لعدة سنوات كمدير برنامج تحديث الحرس الوطني السعودي . وخلال هذه الفترة أقام علاقة صداقة مع ولي العهد وآخرين كان له بنتيجتها شبكة من العلاقات الشخصية وهذا مهم في العمل في منطقة مثل الشرق الأوسط . كذلك كان يوسوك عضواً في الفريق الذي أنهى منذ شهر مشروع «النظرة الداخلية ٩٠» . وهو تمرين حربي أعده الجنرال شوارزكوف حيث درس فريق من قيادة الجيش تفاصيل نشوب نزاع مسلح مع العراق . وهكذا كان يوسوك على أتم الاستعداد لهذه المهمة على الرغم من الوقت الضاغط . كان يعلم من خلال خبرته الكثير عن العلاقات السياسية والاجتماعية والعادات والامكانيات العسكرية لبلدان الشرق الأوسط ، وما لم يكن يعرفه هو أنه سيعقد في ٤ آب/ أغسطس اجتماعاً في مقره .

كان الجو في مقر يوسوك يوحي بالسرعة الطارئة . لقد استدعى حوالي خمسة عشر خبيراً في مختلف الأنظمة يمكن أن يساهموا في إعداد الخطة . وعندما وصلت كان هؤلاء الخبراء وهم من رتب مختلفة ، يعملون في مجموعات صغيرة في غرف الطابق السفلي . كان عدد من هذه المجموعات يعمل في موضوع

---

* القيادة الوسطى هي قيادة في الجيش الأميركي مسؤولة عن المنطقة الوسطى في العالم أي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .

التوقيت وبعض آخر أنهى مهاماً محددة ثم انضم بعض الأعضاء إلى مجموعات أخرى .

كان دوري هو أن أجيب على أي سؤال لوجستي يمكن أن يطرح فقد سبق أن عملت مع الجنرال يوسوك في أواخر الثمانينات في سلسلة تمارين إعادة القوات إلى ألمانيا . وكان يدرك أني أعلم التحديات المعقدة الكامنة في نقل عدد كبير من الأشخاص والمعدات من مكان إلى آخر وبسرعة وبشكل منظم .

كانت تمارين «إعادة القوات إلى ألمانيا» تشكل خبرة ممتازة ـ ربما الخبرة الأفضل في جيوش العالم ـ ولكني أدركت فوراً أن انتشار عدد كبير من الوحدات في المملكة العربية السعودية هو تحدٍّ من نوع آخر . في أوروبا كانت البنية الأساسية لتمرين «إعادة القوات إلى ألمانيا» جيدة فيما يتعلق بنقل القوات وإقامتها وتغذيتها . كانت خطوط التموين بما فيها التي تقدمها الدولة المضيفة تحدد وفقاً لعقود معينة تنظم آلياً عند بداية المناورات وكنت قد عملت في تنظيم مثل هذه العقود أثناء عملي كمساعد لقائد فرقة الدعم ٢١ . وكنت أعرف الاجراءات بشكل جيد .بالإضافة إلى ذلك كان يتوفر في مسرح العمليات مخزون ضخم من الامدادات والتجهيزات يمكن استعمالها من قبل الجنود القادمين .

لم يكن هناك في العربية السعودية مثل هذه التسهيلات اللوجستية . في الحقيقة لَم يكن لنا أية قواعد رسمية في الشرق الأوسط باستثناء بعض المخازن المحدودة في عمان والبحرين . كانت البنية التحتية العسكرية محدودة جداً .

لم تكن المنشآت العسكرية السعودية بمتناولنا . أرغمتنا تمارين «إعادة القوات إلى ألمانيا» على الإجابة على الأسئلة . من ومتى؟ كما أن الانتشار في العربية السعودية يتطلب طرح الأسئلة نفسها بالإضافة إلى مسائل ماذا؟ وأين وكيف؟

أخذني الجنرال يوسوك إلى زاوية قاعة الطعام وقدمني لبعض الضباط . كانت هذه المجموعة تتألف من خبراء لوجستيين في القيادة المركزية وكان العديد منهم قد اشترك في تمرين «النظرة الداخلية ٩٠» . ولدى بعضهم خبرة واسعة في إعداد خطط الطوارىء لنزاعات محتملة في الشرق الأوسط ، قال لنا يوسوك : «ما احتاجه هو أن تضعوا أيها الزملاء رؤوسكم مع بعضها البعض وتخرجوا بلائحة من الاحتياجات والمساعدات التي نحتاجها من العربية السعودية من أجل أن نتمكن من نشر قواتنا في المملكة .علي أن أخبر الملك عن حاجتنا اللوجستية أي بكلمات أخرى لائحة مشتريات للملك» .

تقدير الموقف :

بينما كنا نعمل في الزاوية كان الجنرال يوسوك يقوم بدور الموجه للجميع . كان يتنقل بشكل مستمر بين مجموعة وأخرى يطرح أسئلة ويجيب عن أخرى وسط فناجين القهوة والسجائر . كان الهاتف يرن باستمرار . في بعض الأحيان كان الهاتف يستحوذ على اهتمامه وفي معظم الأحيان كان أحد مساعديه يتولى أمر الرد على المكالمات .

في اللغة العسكرية كان يوسوك مسؤولاً عن «تقدير الموقف» . وهو كما وصفه «الإطار العام لتقييم المسائل التنظيمية الأساسية وهو كذلك عنصر مساعد لتحويل العقيدة القتالية إلى حل عملي في مسرح العمليات» . يتألف تقدير الموقف من خمس فئات أساسية : المهمة ، العدو ، الأرض ، القوات ، الوقت المتوفر . وهو بهذا يعمل كدليل مساعد من أجل تنظيم التدفق المستمر للمعلومات نحو مسرح العمليات . في جانب آخر لا يعتبر تقدير الموقف عملاً جامداً . انه يتبدل باستمرار تبعاً للظروف المتغيرة : وحدات تدخل إلى مسرح العمليات ، إمدادات تصبح متوفرة ، عدد من الحلفاء الجدد يطلبون الدعم ، خسارة أو ربح بعض المعارك . إن تقدير الموقف يماثل خطة العمل التجاري ، فهو يؤمن إطاراً يمكن من خلاله معالجة المعلومات وتقدير المتغيرات . إنه يسمح لأي واحد بأن يصبح ثابتاً ومركزاً وليس متذبذباً ولا متغيراً .

عشية ٤ آب/ أغسطس كانت التفاصيل المتعلقة بالفئات الخمس لتقدير الموقف موضوعة بشكل أولي وتؤمن نقاط انطلاق لأعمال التخطيط .

المهمة : على حد ما هو معروف كانت نشر وحدات أميركية وأسلحة في العربية السعودية وإقامة جهاز دفاعي لردع أي غزو للمملكة من قبل القوات العراقية التي تحتل الكويت .

العدو : يملك آلة عسكرية معتبرة ويعتقد أنه يمتلك ترسانة كبيرة من الأسلحة من ضمنها أسلحة كيميائية ونووية . كان يمتلك قوة قتالية مختبرة في النزاع مع إيران ، ويعتقد أنها تعاني من الانقسامات الداخلية بما فيها التوترات الإثنية والمصاعب التراتبية (مثلاً الحرس الجمهوري النخبة في مواجهة وحدات الجيش النظامي من غير النخبة) .

الأرض : تشكل الأرض خصوصاً الصحراء تهديداً رئيسياً للقوات وللآليات معاً

في حال نشوب الحرب وهذه الأرض المسطحة لا تحتوي على هيئات ولا حواجز من شأنها أن تقدم بعض التسهيلات للتكتيكيين واللوجستيين .

القوات : إن عدم وجود قوات أميركية في المنطقة يفرض إنشاء وجود عسكري يتضمن البنى التحتية اللازمة وذلك انطلاقاً من العدم . كما أن القواعد الجوية والمرافئ العائدة للبلد المضيف تسهل مواجهة هذه التحديات .

الوقت المتوفر : لم يكن معروفاً تماماً لكن من المفترض أنه وقت قليل . يمكن لقوات صدام حسين أن تغزو العربية السعودية في أي وقت في تلك المرحلة المبكرة من اللعبة ، كانت المملكة معرضة تماماً لخطر الغزو .

بدأنا العمل ونحن مسلحون بهذه المعلومات الأساسية وبخبرتنا . قررنا أن أفضل طريقة معقولة للتفكير في انتشار واسع النطاق هو أن نبدأ بمثال لتمرين «إعادة القوات إلى ألمانيا» . وهذا أسلوب يؤدي إلى نتيجة ملموسة . من جهتي كنت قد أشرفت على عمليات كبيرة لنقل القوات وكنت أعرف كيف أنجز هذا العمل وذلك بتأمين المطارات والمرافئ وعتاد النقل والتغذية والمياه والوقود والإقامة والصرف الصحي . وكان باقي أعضاء المجموعة مصادر هامة للمعلومات المتعلقة بمسرح العمليات وكان بعضهم قد عمل لسنوات في إعداد خطط مفصلة لمنطقة جنوب غرب آسيا . هذه الخطط كانت تركز بشكل أساسي على إيران وتشمل أيضاً البحرين والعربية السعودية وعدة بلدان مجاورة . وبالنتيجة كان هؤلاء المخططون يعرفون الإمكانيات المادية لجميع المطارات والمرافئ ولشبكة الطرقات في مسرح العمليات . وكانوا معتادين على الموارد لتي يمكن استخدامها أو التعاقد لاستعمالها في بلدان الشرق الأوسط .

الاستقبال ، التحرك إلى الأمام والدعم :

وكمجموعة عمل بدأنا نعد خطة لوجستية . مرة أخرى كان إطار الخطة هو نفسه إطار تمرين «إعادة القوات إلى ألمانيا» وهذه التمارين لها ثلاثة مقومات أساسية :

استقبال القوات في مسرح العمليات : وتتم خلال هذه المرحلة استعادة الأسلحة والإمدادات التي شحنت من القواعد الأساسية .

التحرك نحو الأمام : الى مكان محدد لأخذ مراكز دفاعية .

ودعم هذه القوات خلال فترة تنفيذ المهمة .

الاستقبال ، والتحرك نحو الأمام والدعم ، كانت العناصر الأساسية التي اختبرت بشكل جيد في أوروبا وقد حولناها بشكل فعال إلى الخليج وتابعنا العمل بموجبها في جميع مراحل حرب الخليج .

حوالي الساعة ٣٠ ,١٢ كنا نباشر العمل بتفاصيل الخطة اللوجستية . في هذا الوقت عاد الجنرال يوسوك ومعه تغيير في الأوامر . قال لنا علينا أن نختم ما وصلنا إليه ونستعد لعمليتنا الجديدة . كان يوسوك قد تلقى لتوه أمراً بالالتحاق في مقر القيادة الوسطى في قاعدة مكديل الجوية في تامبا فلوريدا وهناك من المقرر أن يستقل طائرة وزير الدفاع تشايني ومعه شوارزكوف وآخرون ، ويتوجهون مباشرة إلى العربية السعودية . ويقدم إلى الملك فور وصوله إلى المملكة لائحة بالاحتياجات .

وبما أن معظم مضمون هذه اللائحة ما زال في رؤوسنا فإن فريقنا اللوجستي سوف يتوجه مع الجنرال يوسوك إلى تامبا لإكمال إعداد الخطة .

كان الجنرال يوسوك مرهقاً . لم يكن قد نام منذ عدة أيام وربما منذ غزو القوات العراقية الكويت . حالما استقلينا طائرة س ١٢ وتوجهنا باتجاه مكديل جلس يوسوك على المقعد وغطى نفسه بحرام وغاب عن العالم خلال ثوان . وكانت نومه مهماً إذ كان عليه أن يقدم إيجازاً للجنرال شوارزكوف وأركانه حول الخطة في أقل من ساعتين ، وعلى الأرجح ينتقل بعدها مباشرة إلى الشرق الأوسط .

وزعنا ملاحظاتنا وأ كملنا ما كنا تركناه وحرصنا على عدم ازعاج زميلنا النائم . كان العنصر الأول في الخطة ، الاستقبال ، قد أظهر شرطاً أساسياً وواضحاً : مكان ملائم للاستقبال . وتعرف «الملائمة» بطبيعة الأشخاص والمواد التي سوف يتم استقبالها ووسائل انتقالها والجدول المتبع وأفضلية العمل . وبما أن وقت الانتشار كان محدوداً ، من الأفضل أن ننقل معظم وحداتنا وقسماً كبيراً من الإمدادات جواً إلى العربية السعودية من أماكن مختلفة . كان المطار الموجود في الظهران شمال شرق المملكة حديثاً وكبيراً ، وهناك مطار آخر قيد الإنجاز على بعد بضعة أميال من الظهران يؤمن أيضاً تسهيلات كثيرة . وكلا المطارين كان قريباً من بقعة العمل أي أنهما قريبان جداً من الكويت ومن وحدات صدام .

وهكذا تأكدنا تماماً بأنه أصبح لنا مطارات . المسألة التالية كانت منشآت المرافئ .

وكما ذكرت سابقاً ، يمكن نقل بعض الإمدادات والمعدات جواً ، ولكن يجب أن ننقل القسم الأكبر من التجهيزات اللازمةلقوى مقاتلة كبيرة عن طريق البحر . ومن إحدى مظاهر العلاقات السياسية الأميركية الرقيقة مع الدول الإسلامية في الشرق لأوسط هو عدم وجود مجال أرضي صالح لإسقاط القوات العسكرية . في أوائل الثمانينات حاولت وزارة الدفاع الأميركية التغلب على هذا النقص عن طريق إنشاء مخزون عائم من التجهيزات العسكرية والإمدادات عرف بسفن الإمداد البحري . وقد أرسيت هذه السفن في مواقع استراتيجية مختلفة لتسهيل الانتشار السريع في المناطق الساخنة عسكرياً وخصوصاً في المناطق التي تتوفر للولايات المتحدة فيها بعض الموارد . وفي حرب الخليج تحولت هذه السفن إلى مجرد سفن إنقاذ .

علمنا أن ست سفن إمداد (أثنتان للقوات الجوية تحملان ذخائر وأربع للجيش) قد تحركت فعلاً وهي في طريقها إلى الخليج قادمة من جزيرة دييغو غارسيا في المحيط الهندي . وهي على الأرجح سوف تشكل أول مخزون هام من الإمدادات يصبح في متناولنا في مسرح العمليات ـ إذا افترضنا أن الأميركيين سوف يتوجهون حتماً إلى ذلك المسرح ـ وقدم لي الفريق اللوجستي في القيادة الوسطى عرضاً سريعاً لمحتويات هذه السفن التي كانت آنذاك في طريقها إلى الخليج . كانت كل سفينة تحمل الحد الأدنى من الإمدادات اللازمة لدعم أي قوة تنتشر في الميدان خارج قاعدتها الأساسية . تضمنت هذه الإمدادات مثلاً ذخيرة للأسلحة الخفيفة و٣٢٥٥٠ رمانة يدوية و١٦ فرناً ميدانياً و٣٠٠٠ لغم أرضي و٥, ٥ مليون غالون من وقود الطائرات . وكانت تحمل أيضاً سيارات فان مبردة ورافعات وبنادق وقذائف هاون وستة آلاف كيس نوم وبزات قتال وسبع وحدات تنظيف ميدانية و١٢٤ ألف وجبة ناشفة فئة أ وألواح صلبة لتسخين الطعام ومعدات طبية وأسرة وحرامات وخيم وآلات سحب ستانسل ووحدات راديو وآلات عرض ضوئية . وملفات ومعدات أخرى . وكما تبين لاحقاً كان الخشب أهم المواد المحملة على السفن فقد كان على متن السفن حوالي ٤٥٠ ألف لوح خشب استعملت بعد أيام قليلة من وصول القوات الأميركية إلى العربية السعودية في بناء معظم الإنشاءات .

لم يكن لدى صدام حسين قوة بحرية تذكر وكنا واثقين من أن سفن الإمداد هذه سوف تصل بسلام ـ مفترضين طبعاً أن السعوديين سوف يسمحون لهابالرسو في مكان ما قرب منطقة النزاع . هذه السفن سوف تعطينا مجالاً لتسليح وإيواء قواتنا وإطعامهم والحفاظ على نظافتهم وصحتهم وبعد فترة تمكننا من إنشاء نظام

أولي للدعم الدائم . ويعتبر هذا شرطاً مسبقاً لعمل أي قيادة عسكرية فعالة في داخل تلك البلاد .

هناك مرافئ رئيسية في العربية السعودية الدمام والجبيل على الساحل الشرقي وجده في الغرب وهي من أفضل المرافئ تنظيماً وتجهيزاً في العالم . وعندما رأينا التجهيزات الضخمة في هذه المرافئ وخاصة المستودعات والرافعات الكبيرة أيقنت أن هذا سيكون كافياً لنا . كانت المرافئ الشرقية قريبة من الحدود الكويتية وبدت لنا مثالية . واتفقنا مع بعض انه إذا كان لا بد من نشوب حرب فستكون تلك المرافئ مناسبة .

بينما كان الجنرال يوسوك نائماً كانت لائحة الطلبات التي سيقدمها للملك تكبر وتزيد . الاستقبال ، وهو أول تحد لوجستي للانتشار المقترح ، سوف يكون جيداً عندما تمنح حق دخول غير محدود إلى المطارات والمرافئ وكذلك حق إدخال أشخاص ومعدات ، وسوف نحتاج أيضاً إلى مواقع ملائمة من أجل تركيز قيادتنا . ومع أن الجميع يرى العربية السعودية مجرد صحراء قاحلة فقد تبين لنا أن أي جزء بسيط من الأرض يراقب بعناية ، وعدة بواسطة أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالأسرة الملكية (وهذ ليس مفاجئاً لأن ابن سعود هو أول ملك لهذه البلاد ومنه استمدت اسمها عام ١٩٣٢ كان له ٣٢ إبناً والآن تتضمن الأسرة الحاكمة أربعة آلاف شخص من الذكور الذين يمتد نفوذهم إلى جميع جوانب الحياة في العربية السعودية) . لم يكن هناك أدنى شك في أن الملك وأقاربه سوف يشتركون في استقبال قواتنا ومفترضين مرة أخرى أن قواتنا سوف تنتشر هناك .

كانت المرحلة التالية من خطتنا اللوجستية هي التحرك نحو الأمام وكان ذلك يعتمد على رغبة العائلة المالكة السعودية . كيف سننقل آلاف الجنود وملايين الأطنان من الإمدادات من مرافئ ومطارات مختلفة إلى قواعد جديدة . وبناء لخبرتي ، فقد طورت سياسة ثابتة : عندما تفرغ سفينة ما لا تبقى شيئاً فيها . إن محور هذه السياسة هو نقل هذه الإمدادات نحو البر وبعيداً عن المرافئ . منذ اليوم الأول سوف نحتاج إلى أسطول من الشاحنات والباصات وآليات النقل الثقيلة . ومن المهم أيضاً أن تمنح هذه الآليات أفضلية في استعمال شبكة الطرقات في المملكة .

المرحلة الاخيرة وهي الدعم كانت الأصعب لأنها تعتمد بجزء كبير على .

وقائع الأحداث في الأسابيع والأشهر اللاحقة . كان هدفنا هو أن تكفينا هذه السفن لحين إقامة خطوط النقل والتموين البحرية إلى الولايات المتحدة وأوروبا . وعندما تفتح هذه الخطوط يمكننا استباق الإمدادات الملائمة من المواد السهلة الحفظ بما فيها البطاريات وشاش التطهير الطبي . أما الطعام فهو قصة أخرى . يمكن للجنود أن يعيشوا لفترة غير محددة على الوجبات الناشفة ولكن ولأسباب معنوية لا يجوز أن نعتمدها لفترة طويلة جداً . العقيدة اللوجستية تقول إنه على اللوجستي أن يؤمن الطعام الطازج كلما أمكن ذلك . وكما تبين فيا بعد ، كان الطعام المحقق من الأسواق المحلية أرخص من الوجبات الناشفة التي تكلف الواحدة منها ٤ دولارات والتي كان يطلق عليها تسميات خاصة . وفي أسفل لائحة الطلبات اقترحنا على الجنرال يوسوك أن يسمح الملك لنا بتحقيق الطعام الطازج والفاكهة مع بعض المواد الأخرى من الأسواق المحلية .

بعيداً عن النظر ولكن ليس بعيداً عن العقل :

كانت هذه حالة تخطيطنا اللوجستي عندما لامست عجلات طائرة س١٢ أرض مطار قاعدة مكديل الجوية . استيقظ الجنرال يوسوك من نومه وشكرنا على استمرار العمل . وكان مسروراً بمناقشات بعض أعضاء أركان القيادة المركزية المتعلقة بموضوع تنظيم القيادة وبدأ بمراجعة لائحتنا بالاشتراك معهم .

صمت مفاجئ تبع سكون محرك الطائرة فيما كان نسيم عليل يهب على المدرج . نظرت إلى ساعتي وكانت الثالثة فجراً . لقد مضت خمس ساعات على مغادرتي المنزل وأدركت أنني لم أخبر شيري عن طول المدة التي سأمضيها . وكان ذلك سيئاً . كانت متسامحة للغاية حول ساعات عملي الغريبة ، ولكنها تصبح عصبية إذا لم أخبرها عن مكان وجودي أو عندما أترك المكان الذي كنت أخبرتها عن وجودي فيه سابقاً . اتصلت بها هاتفياً وقلت ببساطة انه طلب منا أن نعمل في مهمة خاصة وإنني سوف أعود عندما يتسنى لي ذلك .

مع ذلك شعرت أن قوة تركيزي تنحسر وكان عقلي يدور في بحر من الأسئلة . كان العديد من هذه الأسئلة ، يتعلق بالتعاقد والذي كان مفتاح دعم القوات . خلال سنوات عديدة من عمليات «إعادة القوات إلى ألمانيا» أصبحت متآلفاً جداً مع التعقيدات الناتجة عن المفاوضات حول تنظيم العقود في الدول المضيفة . كانت المفاوضات تبحث بالعلاقات السياسية والدبلوماسية تماماً كما تبحث

بالخدمات والامدادات . مثلاً بدأت إحدى العمليات التي سهلتها بين خمس دول أعضاء في حلف الأطلسي في الثمانينات ، بوثيقة تتألف من خمس صفحات ثم اختصرتها إلى صفحة واحدة بمقطع واحد ! إن المسألة الأكثر أهمية في هذه المفاوضات ـ اي الاستياء المتبقي منذ الحرب العالمية الثانية وقبلها ـ لم يظهر على طاولة المفاوضات . في نهاية المناقشات شعرت أننا كنا محظوظين بأننا اتفقنا على مقطع واحد .

العلاقات بين الولايات المتحدة والعربية السعودية هي رقيقة وحساسة ومع ذلك لم يدرك أي منا مقدار الطلبات التي سوف نقدمها للملك . وفي الجانب الايجابي كان تهديد العراق بالغزو يعزز التعاون بيننا . ومن المحتمل هنا أن يجري التعاقد مع الدولة المضيفة بشأن الخدمات والإمدادات بطريقة أفضل مماكان عليه في تمارين «إعادة القوات إلى ألمانيا» في وقت السلم .

وبناء لهذا الافتراض جلست إلى جانب ساحة توقيف الطائرات لحوالي ساعة أحاول أن أدقق في لائحة الأشياء الأساسية التي سوف نحتاجها من أجل تأمين سير عمل قواتنا في العربية السعودية . ومن أصعب مهمات اللوجستيين وغير اللوجستيين هو أن تأخذ لائحة وتنظر إذا ما كان هناك شيء ما ناقصاً . وبعد برهة شعرت انني أخطط في الفراغ ويكون هذا الشعور عادة نتيجة لتخطيط خاطئ وفي الحقيقة بدأ جفناي يثقلان وفي الساعة ٤,٣٠ قلت لنفسي أنه حان الوقت كي أنام قليلاً .

تجولت في أنحاء القيادة الوسطى ولاحظت اسماً مألوفاً قرب أحد الأبواب ودخلت وأنا تعب إلى المكتب . وما ان عادت الصحوة إلي تماماً حتى شاهدت اللواء دان ستارلنغ رئيس القسم الرابع في القيادة الوسطى أي كبير الضباط اللوجستيين في هذه القيادة ، وهو يدخل بسرعة إلى مكتبه ليتناول عدة تقارير من إحدى الخزائن ويضعها على طاولة المكتب . كنا ، دان وأنا ، نعرف بعضنا البعض منذ سنوات . وعلى أي حال ها قد جمعتنا ظروف غير عادية ذلك أني لم أخدم من قبل في القيادة الوسطى ولا في أية وظيفة في أركان قيادة الجنرال يوسوك . شرحت وضعي ورد ستارلنغ بأن وضعني في جو تطورات الساعات الأخيرة . ومن بين أشياء أخرى أخبرني ستارلنغ أنه سوف يرافق الجنرال شوارزكوف والجنرال يوسوك ووزير الدفاع ديك شايني إلى العربية السعودية للمساعدة في اجراء المفاوضات .

في هذا الوقت ، مع أن ستارلنغ كان في طريقه لجمع سائر اللوجستيين الذين كانوا يعملون في تنقيح لائحة الدعم لمرحلتي الاستقبال والتحرك نحو الأمام ، وفيما كنت متشوقاً لأعلم كيف تطورت الخطة منذ أن رأيتها آخر مرة ، كان فريق التخطيط ينهي أعماله واقترحوا علي أن أراجع نسخة عن اللائحة لأرى إذا ما كان هناك أية ثغرات ، لم أعثر على ثغرات ، ما زالت جميع القضايا التي ناقشناها أثناء الرحلة إلى تامبا واردة في اللائحة مع شيء من التفصيل . تباحثت معهم واتفقنا على التنقيحات النهائية .

عندئذ ظهر الجنرال يوسوك ، وهو يصمم أن يحسب حساباً لكل دقيقة من وقته . أعطانا ثلاث دقائق وأصغى لما هو موجود في اللائحة وسبب وجوده ، ثم تعجب : عظيم وأنهى إيجازه المرتجل بأن انتزع اللائحة وعاد باتجاه المدرج حيث كانت طائرة صغيرة تنتظره لرحلة إلى واشنطن ليصطحب الوزير شايني إلى الرياض . وشاهد اللوجستيون الطائرة وهي تقلع ثم توجهوا إلى بار مجاور لتناول القهوة مع قطع الفطير . بعد بضع ساعات عادت بنا الطائرة س ١٢ إلى جورجيا ثم توجهنا إلى منازلنا قبل مضي يوم كامل .

كانت فترة بعد ظهر وعشية الخامس من آب/ أغسطس غير حافلة بأي حدث هام . بقيت تفاصيل قليلة من جلسات التخطيط ، عالقة في ذهني ، وبدون أي دعوة حاولت أن أتذكر تفاصيل يوم الأحد ماذا نسينا؟ ما هي القضايا التي بالغنا أو قللنا من تقديرها؟ طبعاً كانت المهمة سرية للغاية لذلك لم أستطع أن أشرك أحداً بأفكاري . في الحقيقة كنت قد قررت أن أستمر بالعمل بجدول أعمال يوم الاثنين الذي تضمن زيارة مقررة منذ وقت إلى فورت هود في تكساس وذلك لتجنب إثارة الشكوك في ذهن أي كان حول ما يحدث فعلاً .

لكني كنت أعلم أن الوضع بعيد عن التسوية وكان لدي شعور داخلي أنني لم أطلع على نهاية الخطة . وهكذا وفي مساء الاحد جلست وراجعت الخطة بأكملها ، خطوة إثر خطوة ونقطة إثر نقطة ، ومفترضاً أن انتشاراً سوف يحصل وهذ هو أفضل ما أمضي به وقتي ، لأنني حتماً سوف أموّن الوحدات المنتشرة من خلال وظيفي كرئيس للقسم الرابع في قيادة القوات . كانت هذه المراجعة الذهنية تمريناً مفيداً . بعد ساعات قليلة من الاختبار والسبر والافتراضات التي وضعها عدد من اللوجستيين خلال خمس ساعات من التخطيط المكثف ، ازددت ثقة في أننا لم

نهمل أي شيء له أهمية خاصة . أعددت حقيبتي من أجل القيام برحلتي إلى الغرب وأخلدت إلى نوم عميق .

كان صباح اليوم التالي روتينياً ومريحاً . استيقظت ومارست رياضة الجري ثم أخذت حماماً وارتديت ملابسي ، خلال الجري كان جهاز الراديو الذي أحمله يعمل على موجة إحدى المحطات التي تذيع الأخبار . أعلن الرئيس بوش في اليوم الفائت أن الولايات المتحدة لن تقبل بالنظام ـ الدمية في الكويت وكان محللو الأخبار يدققون في مدلول هذا الخطاب . توجهت على الفور الى مكتبي لأطلع على التقارير الواردة ثم إلى المطار لأستقل الطائرة إلى تكساس .

وبعدما قطعت ثلثي المسافة من رحلتي المقررة إلى فورت هود والمعدة أصلاً لأتعرف فيها على الضباط المسؤولين وغرفة العمليات في تلك الثكنة ، تلقيت مكالمة هاتفية طارئة ، مرة أخرى كان على الخط بيت تايلور يعطيني امراً بالعودة الى فورت مكفرسون . وكان تايلور بنفسه ينتظرني على سلم الطائرة عندما ترجلت منها . أخبرني بكلمات قليلة أن الجنرال يوسوك سوف يعود من العربية السعودية إلى فورت مكفرسون وعلي أن أكون جاهزاً من أجل تلقي تعليمات جديدة . ويظهر أن يوسوك سوف يطلب مني أن أوافيه إلى العربية السعودية .

وبعد قليل كنت أتحدث على الهاتف مع الجنرال يوسوك . كانت المفاوضات ناجحة وكان هناك عدد من المفاجآت السارة . وافق الملك فهد على نشر القوت في العربية السعودية وعرض تعاون بلاده الكامل وتقديم إمكانياتها في هذا المجال .

وفي استعادة للأحداث الماضية اشك في أن قليلاً من الأميركيين كان يقدر شجاعة القرار الذي اتخذه الملك فهد . سوف يسأل القارىء : أي حاكم عاقل يرفض المساعدة العسكرية؟ ولكن بالنسبة للعديد في العربية السعودية كان التهديد الموجه من صدام حسين أقل ازعاجاً من وجود آلاف الجنود الأميركيين «الكفار» على الأرض السعودية ، بالتأكيد كان المتدينون الأصوليون سينتقدون قرار الملك وربما تحدوا سلطته . استناداً إلى تقارير مرحلة ما بعد الحرب فقد عارض أعضاء نافذون في العائلة المالكة التدخل الأميركي . أخذ الملك مجازفة كبيرة وهو يستحق الكثير من التقدير من أجل هذا القرار .

تابع يوسوك بتأكيد القصة التي رواها تايلور وزاد عليها بعض التفاصيل . وقال لي إنه بسبب خبرتي في تمارين إعادة القوات إلى ألمانيا وتدريباتي اللوجستية

الأخرى تم اختياري للذهاب إلى العربية السعودية وترؤس فريق لاجراء المفاوضات مع الدولة المضيفة لدعم قواتنا ، كان ذلك بكل تأكيد الموضوع الذي كنت أركز عليه وأحدده في مراجعاتي الذهنية كمفتاح للانتشار في العربية السعودية . قال لي يوسوك إن الهدف هو إقامة بنى تحتية مدنية لدعم تدخلنا المحدود . سوف يكون ذلك معقداً : استنتج الجنرال شوارزكوف انه علينا أن ننشر وحداتنا المقاتلة بأسرع وقت ممكن وذلك باستخدام وسائل النقل الجوي والبحري لكي نحصل على قوة كافية للدفاع عن السعودية ، يجب على القوى العسكرية اللوجستية أن تنتظر ـ وأن تملء الفراغ اللوجستي باستعمال منشآت الدولة المضيفة .

في الواقع كنت كمن يجري دراسة للسوق ، كما تفعل أية شركة عندما تفكر بافتتاح فرع جديد . وفي العديد من الحالات يكون التعاقد من أجل تحقيق منشآت وأشخاص وموارد أخرى أكثر كلفة من شحن المواد اللازمة إلى المواقع الجديدة . وهكذا كان دوري تأمين وصول المقاتلين إلى أرض المعركة بأسرع وقت .

توقفت قرب منزل قائد قيادة القوات* الجنرال آدوين بوربا والذي كان لتوه قد وقع أمر تغيير وضعي ونقلي . كان الجنرال بوربا يعرف عن خبراتي اللوجستية التي كانت تتضمن رحلات إلى ثلاث قارات وجوانب عديدة أخرى .

قال لي «غاس كنت أود أن أبقيك هنا في قيادة القوات ، لكني أعتقد بكل صدق انك الشخص المناسب لهذه المهمة» .

أجبته : «أنا ذاهب لأعمل كمستشار للبلد المضيف وسأعود بأسرع وقت» .

ابتسم وهز رأسه وقال : «لا أراهن على ذلك الآن أنت مستشار لشؤون البلد المضيف ولكني أعرفك ، عندما نصل إلى هناك سوف ترمي نفسك في تحديات وسوف يجدون طرقاً كثيرة لاستخدام مواهبك» .

بينما كنت أجلس أنا والجنرال بوربا تلقى مكالمة من رئيس أركان الجيش الجنرال كارل فونو وبعد حديث استمر دقائق ناولني بوربا الهاتف وتحدثت مباشرة إلى رئيس الأركان قال لي : «غاس ، حالما تحدد ما هي حاجتك هناك أريد منك أن تطلبها على الفور» .

أجبت إني أود أن أصطحب معي بضعة خبراء من الذين عملوا معي سابقاً

---

* إحدى القيادات العسكرية في القوات المسلحة الأميركية تتبع لها قوى من الجيش والبحرية .

ويفهمون أسلوب عملي ولديهم خبرة في استقبال القوات والتحرك نحو الأمام والدعم . قال لي رئيس الأركان أن أرسل إليه لائحة تتضمن أسماء عشرين شخصاً ممن أطلبهم وسوف يلبي لي ذلك .

أقفل الجنرال بوربا خط الهاتف وأنهى جلستنا القصيرة والحاسمة وصافحني وقال : حسناً أتوقع أن لا أراك مجدداً في قيادة القوات . حظاً سعيداً» .

كان ذلك وداعاً نموذجياً من ضابط ليس فقط قائداً وبطلاً بل رجلاً خلوقاً .

يمكن للعديد من الناس في الجيش والقطاع الخاص أن يحصلوا على تنازلات من السلطة الأعلى قبل أن يتخلوا عن شخص بمرتبتي . فالكثيرون يقلقون على أمورهم الخاصة أكثر من قلقهم على متطلبات المهمة . لكن الجنرال بوربا ليس من هذه الفئة . وكما تبين فيما بعد كان أمام بوربا مهمة مكثفة تلوح في الأفق : استدعاء الاحتياط والحرس الوطني للانتشار في العربية السعودية وتحضير الفرق المتمركزة داخل الولايات المتحدة لمهماتها المرتقبة في السعودية .

لم يكن هناك كلام ثقة دخل إلى قلبي أفضل مما قاله بوربا . شكرته على دعمه لي وغادرت . وبينما كنت أسير مبتعداً عن منزله أدركت أني سرعان ما أترك زوجتي لفترة مؤقتة . على الأقل لن أخاف عليها لأ ن الجنرال بوربا أكد لي أنها سوف تبقى في منزل للحكومة ولفترة غير محدودة .

لائحة من نوع جديد :

في ذلك المساء كانت الحالة في المنزل تختلف عن هدوء الصباح . في الحقيقة كانت التوترات المحلية تتصاعد ، كانت المهمة ما تزال سرية للغاية . وهذا يعني لا يجوز التحدث عنها لأي شخص آخر . كل ما أستطيع أن أقوله هو إنني أعمل في عملية سرية وإنني سوف أغادر لفترة بدأت أحزم حقيبتي وأضع فيها حاجاتي الخاصة .

راقبت شيري هذه التحضيرات بخوف وإحباط ظاهرين . كان علي أن أبعد جميع أسئلتها وهذا لم يكن مرضياً لكلانا . كنت سأذهب إلى مكان ما ولكنها لن تعرف إلى أين ولكم من الوقت . أعترف أنني قصرت معها في نقطة واحدة عندما قلت لها أن تفتح التلفزيون على محطة C.N.N وترى إذا ما كانت تستنتج الأمور من تلقاء نفسها . كان العناد بعيداً عن طبائعي ولم يفعل ذلك شيئاً لطمأنة شيري .

ما أكدته لها وعلى الأقل جزئياً كان فرصة لمساعدتي على إنهاء تحضيراتي . بينما كنت أتابع حزم الحقيبة ، قلّبت شيري في ملفاتي التي تتضمن سجلات لمعظم الضباط والرتباء الذين عملت معهم لفترة ست وعشرين سنة من الخدمة العسكرية . ثم قامت بإعداد لائحة بأسماء الأشخاص الذين اخترتهم واطلعت على الأسماء والتواريخ والملاحظات . كلا لم تكن تعرف تماماً ماذا تفعل ولكنها كانت في جو من حسن النية لتساعدني بطريقة مجدية .

بينما كنت أحضر ملابسي وأعد لائحة المرشحين لمرافقتي كان مضمون اللائحة البعيد المدى يتضح أكثر وأكثر . كان علي أن أعد فريقاً خاصاً من العسكريين المميزين . كان النقص في البنى التحتية داخل تلك البلاد يدعو إلى تركيز اهتمامنا على تفعيل الأعمال اللوجستية في البلد المضيف بأسرع وقت . لن يلهينا أي شيء عن هذه المهمة .

خلال خدمتي الطويلة طورت أسلوب قيادياً مميزاً . كان أسلوب غاس باغونيس مثل أسلوب أي شخص آخر ، فريداً من نوعه . وهذا يعني أنه كان أمامي خيارات عدة . هل اختار أفضل ضابط عمليات مرافئ في العالم إذا لم يكن يعرف أسلوبي في العمل؟ أم اختار ثاني أفضل ضابط عمليات مرافئ إذا كان يعرف تماماً أسلوبي في العمل ويرتاح معي؟ كان الجواب واضحاً . لا يجوز إضاعة الوقت في الجدال بين أساليب العمل . وبالأهمية نفسها أيضاً لا مجال لتحمل إضاعة وقت في محاولة شخص التأثير بي أو الانحياز لجانبي . كنا نحتاج إلى مجموعة قادة يتمتعون بمفهوم موحد . كنا بحاجة لنعرف أنه يمكننا الاعتماد على بعضنا دون أي شروط . يجب أن نؤمن بأن المهمة ، وليس التقدم الفردي والشخص ، يجب أن تكون ماثلة في أذهان جميع أعضاء الفريق .

مع هذه الأفكار وبمساعدة شيري أعددت قيادة نموذجية . كانت مجموعة من القادة الموهوبين تتضمن اختصاصيين في جميع المجالات التي اعتبرها مهمة ، ادارة الوقود والنقل وغيرها . لم يكن هناك ضمانات بالحصول عليهم جميعاً . إذ كان الجنرال بوربا قد أخبرني أن عدداً من المرشحين قد لا يوافق على إلحاقهم في العربية السعودية . أصدرت أول أمر للحملة بشيء من الإثارة . طلبت من شيري أن تقدم لائحة العشرين عسكرياً إلى مساعدي في فورت مكفرسون وهو بدوره يسلمها إلى بيت تايلور الذي يرسلها إلى قيادة الجيش .

في هذا الوقت بدأت بإجراء بعض الاتصالات الهاتفية الخاصة . كنت أعرف أني سوف أغادر إلى السعودية بعد ١٢ و ربما ١٥ ساعة . وبدا ذلك فرصة مثالية لتسريع العمل في الخطة والبدء بالترتيبات الأولية .

لحسن الحظ كان ثلاثة ضباط من اللائحة قادرين على لقائي في تامبا . وقد ذكرني ذلك بالمشاهد الأولى لأفلام جون واين الكاوبوي حيث يرسل واين نقوداً ذهبية في استدعاء صامت لمساعديه . تجاوب مساعدي بشكل رائع . لم يكن أحد منا يعرف ماذا سيحصل ولكنهم كانوا يعلمون أنني لا أستدعيهم إلا إذا كانت المهمة حساسة . واستجاب الجميع ، ولولا ذلك لم يكن باستطاعتنا أن نرى النجاحات التي حققناها . إنني مدين لهم ولزوجاتهم وعائلاتهم بدين كبير .

أرسلت أول قطعة نقود ذهبية إلى صديق قديم ولوجستي ممتاز هو العقيد جيم ايرلاند ـ لم تكن حاسمة تقريباً ـ كان جيم مساعداً لي عندما كنت في وزارة الدفاع . كان يعرف أسلوبي في العمل ويستطيع أن يدير أي جانب من التنظيمات الإدارية ونظام المعلومات تماماً كما أفعل . كان لوجستياً يمارس عدة أدوار وبكفاءة عالية . وبحصولي على ايرلاند يمكنني أن أضمن أننا نركز على العمل معاً أكثر من التدريب عليه . كان جيم في مهمة مؤقتة يزور مركزاً للجيش في نيو جرزي عندما اتصلت به ولكن تركت له رسالةعلى آلة تسجيل الهاتف «جيم أنا بحاجة إليك أحزم حقائبك واصطحب معك عدة بزات عمل ووافني إلى تامبا» .

كانت الآلهة تضحك لي في ذلك النهار . تلقى ايرلاند الرسالة وحضر على أول رحلة في الطيران التجاري إلى تامبا .

كان جاك تيير قد عمل معي كضابط عمليات عندما كنت قائد فوج في فورت يوستيس . ومنذ ذلك الوقت لم نعمل مع بعض ولكن كفاءته تركت لدي نطباعاً جيداً ، فهو يتمتع بخبرة واسعة ، في عمليات المرافئ وفوق كل ذلك كان مفكراً ومخططاً على مستوى عال . اتصلت برئيسه في فورت لي فرجينيا وقلت له ما مضمونه : «لقد كلفت بمهمة سرية للغاية وأنا بحاجة إلى جاك ليساعدني وسوف نغادر مكديل خلال ساعات» . وعلى الفور كان تيير في طريقه إلي .

كان ستيف كوتر الأسهل فقد كان يعمل في قيادة القوات ووصل بسرعة . لقد التقيت ستيف منذ أربع سنوات خلال تمرين «إعادة القوات إلى ألمانيا» حيث أدار عمليات أحد المطارات . وعندما تعرفت عليه أكثر علمت أنه عمل في الفرقة ١٠١

المحمولة جواً وهذه خبرة زائدة فقد كان يعرف أوليات العمل اللوجستي أثناء تدخل القوى المحمولة جواً بطائرات النقل أو بالهلكوبتر . كان كونز ملماً بإدارة لمطارات وكان يعرف بالضبط ما هو ضروري لانزال الناس من الطائرات ونقلهم . كان ذات مرة يتمشى في الممر وقلت له أن يحزم حقائبه ويوافيني إلى الطائرة س ٢١ المتوجهة إلى تامبا .

قلت وداعاً لشيري ونسيت خارطة العربية السعودية على طاولة المطبخ بعدما أسرعت في جمع أغراضي . ومع الوقت تفقدتها وأدركت أنه علي أما أن أذهب لاحضارها أو أتوقف قرب ديري كوين . وكان خياري أن أتوقف قرب ديري كوين . ثم توجهت إلى المطار حيث انضم إلي ستيف كونز .

وصلنا إلى قاعدة مكديل الجوية مساء السادس من آب/ أغسطس . وبينما كنا ننتظر وصول باقي الفريق كنت أتذكر وأسرد في ذهني ما حصل معي في اليومين ونصف اليوم الفائته . لاحظنا بعضاً من الناس ينتظرون في المطار وبما أنه لم يكن هناك من سبب آخر ملح ، افترضت انهم ينتظرون الطائرة س ١٤١ نفسها كما كنا ننتظر نحن ليتوجهوا بها إلى العربية السعودية .

كانت غرفة الحرب التابعة للقيادة الوسطى قريبة من المدرج وعزمت على دخولها لأرى ما فيها . شاهدت الجنرال شوارزكوف ورجالاً يتحركون بشكل فوضوي . فكرت أن أدخل ليعرف أننا هنا وإنني سوف أكون من عداد فريقه .

بعد تبادل التحيات أكد لي الجنرال شوارزكوف أنه فوجئ بوجودي في مكديل خاصة أنه افترض أنني ما زلت أعمل في بعض قضايا الإمداد في واشنطن لصالح قيادة الجيش . وكما شرحت من قبل كان ذلك هو الموضوع الذي احتكيت به مع الجنرال شوارزكوف قبل سبعة أشهر عندما كنت أعمل في مكتب نائب رئيس الأركان للتجهيز في وزارة الدفاع كمدير للنقل والطاقة ودعم القوات . كنت مسؤولاً عن تحقيق التجهيزات وتأمين الخدمات .

ومن الطبيعي أن تمتد دائرة صلاحياتي إلى الألبسة العسكرية . اتصل الجنرال شوارزكوف بصفته قائداً للقيادة الوسطى بمكتبي ليشكو من عيوب في الألبسة المخصصة للصحراء وخاصة حذاء الصحراء الذي كنا نوزعه على وحداتنا . كانت تلك الأحذية مصممة للاستعمال في فيتنام حيث كانت الأفخاخ الملغمة تشكل تهديداً خطيراً للجنود . في ذلك الوقت كانت صفيحة معدنية توضع داخل الحذاء

تؤمن إلى حد ما حماية ضد بعض الألغام . ولكن ما هو هبة ورحمة في الغابات قد يتحول إلى لعنة في الصحراء حيث تؤدي حرارة الطقس والرمال في شهر آب/ أغسطس إلى ارتفاع درجة حرارة الحذاء وقد يؤدي إلى إحراق قدم منتعله .

كان الجنرال شوارزكوف قد أمضى فترة طويلة من طفولته في الشرق الأوسط . كان يعرف لماذا ينتعل الناس أحذية سهلة ولماذا كانوا يتجنبون المرور على معدن ساخن ، كنت متعاطفاً مع هذه الفكرة أيضاً : إذا التقطت قطعة من المعدن ووضعتها على دبابة ساخنة وتحت أشعة الشمس الحارقة في تمرين صحراوي في فورت ايروين ، كاليفورنيا ، فإنك حتماً لن تعيد ذلك مرة أخرى . ولهذا قام شوارزكوف بحملة منظمة من أجل إعادة تصميم الحذاء .

بحثنا بإيجاز مسؤولياتي المقبلة في البلد المضيف ، وفي سياق حديثنا أصدر «أوامر مهمة» للنزاع المقبل ـ كان ذلك جواباً على الأسئلة «من وماذا ولماذا وأين وكيف» التي بنيت عليها خطتي . ومتكلاً على خبرته الشخصية قدم لي شوارزكوف نصيحتين تحولتا إلى موقف نموذجي خلال الحرب ثم في كامل حياته العسكرية .

قال لي : «أولاً وقبل كل شيء انتبه لعناصرك . تأكد من أنهم يحصلون على كل ما يحتاجونه واذا لم تقم بذلك فلن تنجح» . ووافقت معه من كل قلبي . كان ذلك دائماً مثار اهتمام جميع قادتي .

ثم تابع بصوت عال سرعان ما تعودت عليه الأمة : «لا أريد أن أربح الحرب وأخسر السلم . لقد وافقت حكومة العربية السعودية أن تعمل مع الولايات المتحدة في هذا النزاع ومن بالغ الأهمية أن نكون حساسين تجاه قوانينهم وعاداتهم وتقاليدهم . نحن الضيوف وهم المضيفون ، لا نستطيع أن نتحمل إساءة استعمال ضيافتهم وكرمهم بأي طريقة» أكدت له أنني فهمت ويمكنني أن أعمل ضمن هذه التوجيهات الواضحة . وقد أكدت لي تجاربي اللاحقة الحكمة من نصيحة الجنرال شوارزكوف المرتجلة والتي ساعدتنا كثيراً في الميدان .

عدت لأنضم إلى ستيف كونز وأحيي القادمين جيم ايرلاند وجاك تيير . وصلت الطائرة سي ١٤١ وهي جاهزة لتحميل الركاب . وتدريجاً ازداد عدد الركاب حتى أصبحنا حوالى مئة راكب من بينهم زملاء لوجستيون من القيادة الوسطى الذين تقرر أن ينضموا إلى الجنرال يوسوك في الرياض .

وعندما وصلنا في الموعد المحدد تلقينا رسالة من أفواه الناس وهي اشاعة تفيد أن الرئيس بوش قرر نشر قواتنا في العربية السعودية وأن الفيلق الثامن عشر كان يعبئ قواته في ذلك الوقت . هذه التطورات سوف تؤدي إلى ضغط إطار الوقت الا أنها لن تبدل الهيكل الأساسي للخطة . وإذا كانت إشاعة الانتشار صحيحة فنحن أمام مهمة مختلفة ، وبدلاً من الهبوط وحمل أمتعتنا ، تم تنظيم عملية من عدة مراحل متعاقبة ـ الاستقبال ، التحرك نحو الأمام والدعم ـ وهي سوف تشكل تنظيمنا في الوقت نفسه الذي نستقبل فيه القوات ونحركها . ومن وجهة النظر اللوجستية نرى أن الأمور قد تطورت بشكل دراماتيكي . وساهم ذلك بالإسراع في عقد جلسة التخطيط من خلال رحلة الـ٤٢ ساعة إلى الرياض . وعلى الفور بدأت العمل أنا وتيير وكونز وايرلاند . وسرعان ما تآلفوا مع الخطة التي وضعت خطوطها العريضة من قبل فريق القيادة الوسطى اللوجستي وباشتراكي شخصياً . خلال هذه المناقشات وبالصدفة لفتنا انتباه المقدم توم الينغر وهو عضو آخر في فريق التخطيط التابع للجنرال يوسوك واختصاصي ممتاز بالتعاقد .

وهكذا تشكل بسرعة فهم مشترك لما اعتبرته دورنا في مسرح العمليات . تقنياً سوف نعمل كمنسقين مع الدولة المضيفة ونحصل على الخدمات والبضائع غير المتوفرة في المسرح ومن مختلف الأنواع .

والتزاماً بالإطار الأساسي للاستقبال والتحرك نحو الأمام والدعم ، وضعنا خطة ننشئ بموجبها مطاراً في الظهران . وهناك نستقبل القوات ونحركهم بواسطة الباصات وبأسرع ما يمكن إلى مواقع متقدمة حيث يمكنهم الاستراحة وتلقي مهماتهم . سوف نشتري الطعام من المصادر المحلية لنطعم الجنود القادمين . وأخيراً تعاقدنا مع العدد اللازم من العمال لتفريغ سفن الإمداد من المرافئ وذلك لحين وصول العدد الكافي من الجنود المختصين بهذا العمل . وفي جميع الحالات سوف تتكامل جهودنا مع عمل اللوجستيين على مستوى الفيلق .

سمحت لنا هذه الجلسة السريعة بتوضيح المهمة وتحديد مسؤولياتنا . ومن عادتي أن أشك في صحة نتيجة التفكير السريع حيث ، في معظم الحالات يجلس بعض الأشخاص ويتبادلون أفكاراً عشوائية . وحتى الأمثال الشائعة تربكني : هل تؤدي العاصفة الشديدة إلى رؤية أوضح؟ أشعر أنه على المرء أن يفكر بهدوء ليحصل على نتائج واضحة . كانت جلستنا على متن الطائرة س ١٤١ المتوجهة

إلى الرياض ناجحة جداً وذلك لأننا منذ البداية كان لدينا هيكلية واضحة للعمل . لقد كانت أهدافنا واضحة وكان لدينا الوقت الكافي للبقاء على خط العمل وفي النهاية كانت خبراتنا المختلفة تكمل بعضها البعض . كنا بحاجة إلى بعضنا البعض وكنا نعي أهمية ذلك . كان تيير يعرف الكثير عن عمليات المرافئ وإيرلند عن اللوجستية العامة وتنظيم الأركان وكنت أعرف كيف أربط هذا بذاك . كما استفدنا من خبرة اللوجستيين الكبار مثل العقيد كليتمان والمقدم غريشوم الذين دققوا بعناية بكل أعمالنا . وهكذا وبسرعة أخذت الخطة شكلها .

خلال الأسابيع والأشهر المتعاقبة كان تفكيرنا يتغير في كثير من الأحيان وبشكل دراماتيكي ويعكس بذلك الوضع السياسي المتغير . وهذا يثبت مرة أخرى مدى أهمية مجموعتنا التي كانت فريقاً صغيراً في طائرة س ١٤١ ثم زادت وأصبحت ٣٩٩٢٥ عنصراً ثم أكثر من ٨٠ ألف عنصر وهكذا يجب أن يكون التنظيم ليناً بطريقة تسمح بالتوافق مع البيئة الجديد . ولكن الليونة بغياب أهداف محددة تؤدي أحياناً إلى الفوضى .

وحسب تعبيري ، الهدف هو شيء لا يمكن تحديد كميته ، وهو مفهوم واسع وشامل . عندما يفهم كل شخص في تنظيم معين ، هدف هذا التنظيم عندها يضع أمامه أهدافاً جزئية يتم تحقيقها في وقت محدد وفي مجال نشاط هذا الشخص . ولهذا يجب فتح قنوات اتصال عديدة لنضمن أن هذه الجهود المركزية تؤدي الى تنسيق متكامل . وعندما يعمل هذا التنظيم ، وحسب خبرتي فإنه يعمل دائماً ويتم تعزيز التعاون والتنسيق وتقل الخلافات والانقسامات في الرأي .

إن الاستقبال كهدف ، لا يتأثر بالكمية . ولكن عندما تستقبل خمسة آلاف عنصر يومياً ـ يصلون بحالة التعب ويشعرون بالجوع والعطش ويحتاجون إلى حمام ـ عندها يبدأ المدير الجيد بإعداد لائحة أهداف فرعية من أجل تحقيق الهدف الرئيسي . إذا كنت اختصاصياً بالنقل فإنك حتماً سوف تبحث عن الباصات وإذا كنت اختصاصياً بالماء والوقود فإنك سوف تبحث على الفور عن أنابيب المياه ومحطات الوقود والمياه المعبأة . السيطرة تكون دائماً مركزية والتنفيذ يكون غير مركزي .

المهم هو الانتاجية . لقد تبين لي من خلال خبرتي القيادية في جميع أنحاء العالم أن عناصري يكونون أكثر اندفاعاً واخلاصاً في العمل عندما يتفهمون

الأهداف النهائية للعملية . الاندفاع هو أساس التقدم في المجال التنظيمي . الاندفاع يولد النجاح والنجاح يولد الثقة والثقة تولد ركوب المخاطر وركوب المخاطر يولد الابتكار والتجديد .

على الأرض :

وصلنا في منتصف نهار ٨ آب/ أغسطس وتقدمنا على الفور من الجنرال يوسوك الذي كان قد انتهى من إنشاء وحدة تخطيط في الرياض . وكان اللوجستيون في القيادة الموسطى قد كلفوا بهذه العملية . ومن هذا المركز تابعوا ادارة النشاطات اللوجستيه للقيادة الوسطى في الأسابيع اللاحقة .

لم يكن لدينا نحن الثلاثة ، وحدة واضحة ننضم إليها ـ أي غاس باغونيس والثلاثة ـ لذلك أعددنا مكتباً مؤقتاً في الرياض وانضمينا إلى الجنرال يوسوك في جولة حول منشآت المدينة . وكان ما رأيناه مدينة حديثة للغاية تحت شمس صحراوي وشعرنا بأننا في واشنطن العاصمة . لم يكن هناك ذعر ولا ما يوحي بحمى الحرب . في الحقيقة كان الناس يذهبون إلى أعمالهم بنمط عادي وبراحة ملحوظة . كان واضحاً من تعليق الجنرال يوسوك أن القيادة الوسطى سوف تتمركز في الرياض بسبب وجود وزارة الدفاع والطيران السعودية فيها ولهذا سوف يكون التنسيق الوثيق بين هاتين القيادتين حيوياً للجهد الدفاعي .

وكما تبين لنا ، فقد ذكر يوسوك أن الفرقة ٨٢ المحمولة جواً والتي يقودها اللواء جيمس جونسون كانت تصل على دفعات إلى الظهران . لقد اخترنا المرافىء والمطارات في جوار الظهران لأنها الأكثر ملائمة لأهدافنا . كما علمنا أن حقول النفط الرئيسية في البلاد وكذلك محطات تحلية المياه كانت في منطقة الظهران وتشكل اغراء كبيراً للعراق . والآن هناك حافز آخر للتوجه نحو الظهران : جميع الموجودين على الأرض الذين يحاولون التعامل مع وصول الفرقة ٨٢ سوف يحتاجون حتماً إلى مساعدتنا . وهكذا جمعنا خطتنا وحفظناها وجمعنا أغراضنا الشخصية واتجهنا نحو الشرق .

بعد حوالي الساعة نزلنا في قاعدة الملك عبد العزيز الجوية في الظهران . وأول شيء لفت انتباهنا بعدما نزلنا من الطائرة هو الرطوبة الشديدة ، كان هواء الصحراء رطباً بسبب قرب الظهران من الخليج . والشيء الآخر الذي لفت انتباهنا أيضاً هو الفوضى السائدة على الأرض . وشبهنا المنظر بمشهد المستشفى الميداني في

الهواء الطلق الذي يظهر في فيلم ذهب مع الريح ، كلما نظرت أكثر روعت أكثر . كان هناك الآلاف من الجنود الأميركيين على الأرض واقفين أو جالسين أو يتمشون . كل بضع دقاق تصل طائرة نقل أميركية وتنزل مزيداً من مئات الجنود إلى مناطق حول المدرج . كان من شبه المستحيل أن تجد ملجأ من أشعة الشمس وفي قليل من الأماكن كنت ترى بناية أو طائرة تلقي بظلها حيث يجتمع الجنود في ذلك الظل .

وقف ضابط أميركي ببطولة في وسط هذا التجمع محاولاً أن يفرض أمراً على حالة الفوضى هذه . المقدم اد لندبلوم وهو المستشار اللوجستي في بعثة التدريب الأميركية في العربية السعودية كان قد طار إلى الظهران عندما أعلن الرئيس بوش قراره نشر قوات في جنوب غرب آسيا . وبمواجهة الصعوبات التي كانت تزداد كل دقيقة ، كان هو وعدد قليل من ممثلي القوات المسلحة السعودية يقودهم العقيد خليفة الشهري ، يحاولون اعداد هيكلية مرتجلة لاستقبال الفرقة ٨٢ المحمولة جواً .

في الثمانينات كانت بعثة التدريب الأميركية في السعودية تشبه إلى حد ما وجوداً عسكرياً على الأراضي السعودية . كانت هذه البعثة تؤمن تدريباً متعدد الأهداف ومشتركاً ويشمل الجيش والقوات المسلحة من الولايات المتحدة والعربية السعودية . لم تكن هذه البعثة من الناحية التقنية منشأة عسكرية فقد كانت تتمركز في الرياض والظهران . كان الأميركيون الثلاثمائة الذين يخدمون فيها جنوداً وطيارين ولكنهم لا يحملون أسلحة . كان تمويلهم وإقامتهم وحمايتهم يتم على مسؤولية حكومة المملكة العربية السعودية . كانوا يساعدون العسكريين السعوديين بتقنيات التدريب للوحدات التكتيكية الكبرى والصغرى . كما أنهم يقدمون مقترحات حول صيانة الأسلحة والآليات ويقدمون النصح أيضاً للسعوديين حول أي أنظمة من الأسلحة الأميركية يكون شراؤه ملائماً ويعملون كهيئة ارتباط بين السعودية والكونغرس الأميركي .

على الرغم من الجهود الجبارة التي بذلها ليندبلوم والجنود السعوديون كان الوضع في قاعدة الظهران الجوية سيئاً ويزداد سوءاً . لم يكن هناك هيكل لوجستي لاستقبال الوحدات القادمة وكانت درجة الحرارة تبلغ ١٤٠ درجة فهرنهايت . وكان العناصر متعبين ومرتبكين وغاضبين . كانوا في رحلة جوية طوال الليل

الفائت . لم يسمعوا الكثير عن طبيعة مهمتهم سوى أنهم سوف ينتشرون في الخليج . ومهما حدث فإنهم سوف يحتاجون إلى الماء والطعام والمأوى بأسرع وقت .

كانت المنشآت الصحية ذات أفضلية قصوى . يعرف المؤرخ العسكري البريطاني بريان بيريت وهو اختصاصي في حرب الصحراء هذا التحدي اللوجستي بتعابير بيانية وملونة :

> «يمكن أن تتمتع الصحراء بعقمها وطهاراتها الخاصة ولكن ذلك ينتهي حالما تدخلها الجيوش التي ترمي أطنان النفايات البشرية فيها . لم يكن من أجل لا شيء اسم بيلزباب الذي يعني سيد الذباب ويطلقه الإسرائيليون على الشيطان لأن الحشرات الكريهة تعيش على البراز وتولد الملايين وتدخل إلى الطعام والجروح لتنشر الأمراض .
>
> في الأيام التي سبقت العلاقة بين صحة البيئة وصحة الإنسان ، كان معروفاً أن الجيوش التي تدخل إلى الصحراء تمنى بخسائر كبيرة من أمراض الديزنتاريا وأمراض أخرى أكثر من الخسائر التي يسببها العدو . . في الصحراء الخدش الصغير هو جرح كبير ، سرعان ما يلتهب من جراء الذباب ، وتكون النتيجة آلام الصحراء السيئة الذكر التي لا تشفى وغالباً ما تتحول إلى قروح دائمة» .

بكلمات أخرى يمكن تقويض كل التكنولوجيا العسكرية المعدة للقرن الواحد والعشرين بواسطة نظام صحي بدائي . وكما قال الجنرال شوارزكوف لي نحن ضيوف في هذه البلاد وتترتب مسؤوليات تجاه أنفسنا وتجاه السعوديين .

باشر ستيف كونز خبير المطارات على الفور تنظيم الجنود قرب المدارج . اعتقد انه بذلك يقدم المساعدة للمقدم ليندبلوم ليتيح له متابعة الخطوات التي اتخذها . مثلاً استأجر باصات سعودية مع سائقيها ليخرج الناس من المطار ؛ ولكن ومثل رجال الفرقة ٨٢ المحمولة جواً كانوا ينتظرون توجيهات ليندلبلوم التالية .

نظرت إلى اكثر سائقي الباص وسامة وحسن مظهر وهو رجل طويل وقلت له وأنا متأكد من أنه يتحدث الانكليزية : تهانينا لقد عينت آمر سرية الباصات . لم يكن هناك مثل هذه الوظيفة أو اللقب . ولكنه بدا مسروراً وأضفت : «نظم رجالك بحيث تستطيع نقل الناس إلى خارج هذا المكان» .

أجابني بحزم : نعم يا سيدي وإلى أين سنأخذهم؟

كان هذا السؤال وغيره من الأسئلة يتم الجواب عليها بمساعدة ليندبلوم ، خلال نصف ساعة كانت أول دفعة من الباصات في طريقها إلى ثكنة عسكرية مجاورة

تبعد ثلاثة أميال عن القاعدة الجوية وكانت في السابق تأوي عسكريين سعوديين .

كانت الأيام التالية بمثابة اختبار لمهاراتنا وصبرنا وحس المرح فينا وكذلك قدرتنا على الاحتمال . والمشكلة الأساسية لتي كنا نتعامل معها هي محاولة ايجاد هيكل لوجستي لعملية استقبال تجري أثناء عملية انتشار . استناداً إلى التعليمات وإلى المنطق أيضاً فإنك تضع الهيكلية أولاً ثم تبدأ بالانتشار . لكن حقيقة الوضع العسكري لم تسمح لنا بالعمل وفقاً لهذا التسلسل . ونتيجة لذلك عملنا ٣٦ ساعة متواصلة من ضمنها أربع ساعات استراحة فقط . وفي الواقع أمضينا القليل من وقتنا كلوجستيين والكثير منه كمديرين ورجال إطفاء وآباء اعتراف ومصلحين ، لم يكن هناك أحد في الجوار يقوم بهذه الأدوار .

ربما كانت الليلة الأولى هي الأسوأ والتي نمنا فيها على جوانب المدرج ، واستغل كل من كان مستيقظاً يقظته في ارشاد الوحدات القادمة على قدر استطاعته . ثم تحسنت الأمور قليلاً صباح ١٠/آب أغسطس عندما استقلينا سيارة ذات أربعة أبواب والتي كانت أول مركز قيادة لنا في الظهران : مكتب على المقعد الأمامي ومركز استراحة ونوم على المقعد الخلفي . وانتظرنا حتى اليوم الثالث من وصولنا إلى العربية السعودية حتى انتقلنا إلى غرفة فيها جدران وسرير حقيقي . في ذلك الوقت جهزنا غرفة مماثلة لغرفة ضابط أعزب حيث كنا ندير العمليات من غرفة الجلوس والمطبخ .

منذ وصولها إلى هذه البلاد كانت مجموعتي تعد تقرير أوضاع لرفعه إلى القيادة الوسطى في الرياض ثم مباشرة إلى واشنطن . كان ذلك من الأفضليات وقد أوضحت لمرؤوسي الأربعة الذين وصلوا اولاً ثم لجميع الضباط الذين بدأوا يتوافدون إلى مسرح العمليات أن تقرير الأوضاع هو الوثيقة الوحيدة التي تصدر عن قيادتي يومياً . إن تقرير الأوضاع ليس بشيء جديد فهو قديم قدم الحروب والكتابة . ومن ناحية أخرى كنت أعتبره أداة اتصال في موضوع الخليج . وإذا استخدم بصورة صحيحة فإنه لا يوضح فقط أوضاعنا إلى القيادة المركزية وقيادة الجيش وإدارة العتاد ووزارة الدفاع فيما يتعلق بحاجاتنا والتقدم الذي أحرزناه ، بل يخدم كعلاقة مميزة ترشدنا إلى تحديد وضعنا باستمرار . كانت قنوات الاتصال هذه تصب في الهدف النهائي للتقرير ـ أي في التأكد من أن الجميع وفي سائر أنحاء العالم يعملون وفقاً لنظام واحد .

ترتبط هذه الممارسات مباشرة بقناعتي حول الحاجة إلى فهم مشترك للأهداف المشتركة . إن وضع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في جو الاجراءات باستمرار وكذلك الأسباب المؤدية لهذه الإجراءات يضع الجميع على قدم المساواة فيما يتعلق بتلقي المعلومات . أنا أؤمن بأن المعلومات تعتبر قوة فقط عندما يتشارك الجميع في الحصول عليها . كما أن لي رأياً خاصاً حول تدفق الاتصالات في الحياة العسكرية . قبلاً خدمت سنتين كرئيس للوجستية في باناما . ثم خدمت في وزارة الدفاع خلال أزمة باناما ، وخلال هذه الأزمة كنت أنظر في الأمور اللوجستية من وجهتي نظر في وقت واحد وكانت الأوضاع تتحسن دائماً والصعوبات تذلل بعد تمرير المعلومات حول الوقائع الحاصلة .

وشخصية القائد هي أيضاً عامل هام . كنت دائماً كمن يضع جميع أوراقه على الطاولة ، ربما كان باستطاعة قائد آخر ، تختلف شخصيته عن شخصيتي ، ان يخفف تدفق المعلومات الا أن ذلك حتماً لا يلائمني .

وأخيراً فإنه في أوائل أيام نزاع الخليج ، كنا نعتبر أي هيكل تنظيمي مهما كان صغيراً ومحدوداً شيئاً مساعداً . تابعت الوحدات وصولها في الأيام الثلاثة الأول . كان ذلك مثل الوقوف قرب خزان مياه ومأخذه مفتوح وفي اليد ممسحة ووعاء وسرعان ما تكبر الممسحة لتتلقف المياه . بفضل توم اهلنغر أمنا عشرة آلاف خيمة بدوية واستأجرنا عمالاً لنصبها كانت هذه الخيم التي يستعملها البدو بسيطة وسهلة النصب وأمنت إيواء الجنود من حر الشمس . وبعدما حلينا مشكلة إيواء الجنود بدأنا نعد الترتيبات اللوجستية . استأجرنا العديد من سيارات فان المبردة واستعملناها في نقل وتوزيع الماء البارد (لم يكن هذا رفاهية فإن الماء الذي يبقى تحت أشعة الشمس سرعان ما يغلي . كان الماء البارد في الصحراء بأهمية الجوارب والأحذية في فيتنام) . بعد فترة بدأنا نشتري الطعام من شركات سعودية متعددة وسرعان ما أمنا خبزاً طازجاً من بعض المخابز المحلية والذي ساد مذاقه طوال الحرب .

نقطتا تحول :

كان النقص في عديد اللوجستيين في العربية السعودية خلال الأسبوع الثاني من الحرب في آب/ أغسطس ١٩٩٠ نتيجة لعاملين : العقيدة العسكرية والشفافية . هاتان القوتان فسحتا المجال أمام المشاحنات البيروقراطية التي انغمست فيها وهي تحتاج لبعض الشرح .

استناداً الى العقيدة العسكرية فإنه عندما تتمركز أكثر من وحدة كبرى في مسرح العمليات ، يجب إنشاء تنظيم لوجستي على مستوى أعلى وذلك لضمان عدم تنافس الوحدات للحصول على الموارد والبضائع النادرة . عندما تصل وحدة كبرى ثانية الى مسرح العمليات تنشأ وحدة دعم «قيادة مسرح عمليات الجيش» لتعالج مثل هذه الأوضاع وتتعامل مع الحاجات اللوجستية . إن قيادة مسرح عمليات الجيش هي قيادة تعلو مباشرة قيادة الفيلق وتعمل عادة في الخطوط الخلفية فيما تركز «قيادة دعم الفيلق» على الخطوط الأمامية . وهكذا وبينما كان المقاتلون التابعون للفيلق الثامن عشر يصلون باستمرار ـ ليس فقط الفرقة ٨٢ المحمولة جواً بل الجناح المقاتل التكتيكي الأول وفرقة المشاة الميكانيكية ٢٤ والفرقة المدرعة الثالثة ـ لم يصل دعم لوجستي إضافي لدعم هذه الفرق .

في الحقيقة كان الدعم اللوجستي القادم قليلاً جداً . كان الخيار البراغماتي القاسي الذي اعتمد في واشنطن أهم من اعتبارات العقيدة العسكرية . خلال المرحلة الغامضة من النزاع ، كانت خطط صدام حسين غير واضحة . وفي هذا الوضع من المفهوم ان انتشار القوات الأميركية سوف يحث صدام حسين على غزو العربية السعودية . وعلى أي حال كان التهديد بالغزو يهيمن على جميع قراراتنا وأعمالنا . عندما وافق الرئيس بوش على انتشار قواتنا في الشرق الأوسط أمر الجنرال باويل والجنرال شوارزكوف الوحدات المقاتلة بردع أي غزو عراقي . ونتيجة لذلك صدر أمر إلحاقاً للأمر الذي تلقته القوات أساساً كما أعدت الوحدات لائحة بحاجاتها وتحرك اللوجستيون بمن فيهم لوجستيو الفيلق الثامن عشر .

كانت النتيجة العملية من وجهة نظري أن أربعة أشخاص (أنا وثلاثة ضباط) شكلوا العملية اللوجستية بأكملها في مسرح العمليات . لقد تم تعييننا كاختصاصيين في التعامل مع الدولة المضيفة وها نحن الآن نقوم بعمل آخر غير محدد وأكبر من المتوقع . لقد أعطاني الجنرال فيونو الرجال العشرين الذين طلبتهم لكنهم انتظروا مثل لوجستيي الفيلق الثامن عشر فترة طويلة في فورت مكفرسون حيث كانت الطائرات تنقل الوحدات المقاتلة بالأفضلية ، كنت بحاجة ماسة وملحة للوجستيين . كنت كمن يدعو لجميع إلى تناول طعام العشاء ولا يدعو الطبّاخ . كان وجودنا القتالي في المملكة يزداد آلاف العناصر يومياً وتزداد حاجتنا إلى عناصر للقيام بالأعمال الإدارية الشفافة والبحتة مثل شراء الخبز والماء وبناء المراحيض ونصب الخيم وغيره . وفي القريب سوف تصل سفن شحن وسنفرغ البضائع منها .

وفي اليوم الثالث من محاولتنا لتطويق المطار بالخيم وترتيبها بشكل متناسق وصلنا إلى الحد الأقصى لجهودنا الجماعية . وعندها قررت أن ألقي نظرة على «لائحة مراحل توقيت انتشار القوات» . وهذه سيدة لوائح الوحدات في مسرح العمليات في مجال استباق الانتشار وهي تنظم على الحاسب الالكتروني وتضبط باستمرار وتراعي الظروف المتغيرة في الميدان . ما أردت أن أعرفه هو متى أتوقع وصول أول قيادة لوجستيه . لم تكن الأنباء مشجعة فقد تم استبدال عناصر هذه القيادة على رحلات الطائرات بعناصر مقاتلين ولم يكن من المتوقع وصولهم قبل شهر .

وهنا اتخذت قراراً سيئاً لأسباب جيدة . اتصلت بوزارة الدفاع مباشرة وطلبت من زملائي في واشنطن أن يراجعوا «لائحة مراحل توقيت انتشار القوات» ويساعدوني . والشيء الآخر الذي علمته هو أني سمعت كلام استهجان من المخططين التكتيكيين في الرياض الذين كانوا مكلفين بإعدد مراحل الانتشار وانزعجوا من إرسال اشارات مختلفة من مسرح العمليات وقالوا لي بشكل جازم إنه عندما يصل إلى مسرح العمليات العدد الكافي من المقاتلين عندها يعطون بعض اللوجستيين مقاعد على الطائرات .

وهكذا وفي بعد ظهر ١١ آب/ أغسطس كنت أشعر أن جهودي قد استنفدت وكنت بحاجة إلى أنباء جيدة وفجأة جاء بعضها . وصل إلى مكتبي عقيد وهو يمشي بثقل وقدم نفسه على أنه العقيد ديفيد ويلي قائد مجموعة النقل السابعة في فورت يوستيس فيرجينيا وانه التحق مع ٣٠٠ من الاختصاصيين بتحميل وتفريغ السفن . كان توقيت وصول ويلي ممتازاً إذ كان من المقرر وصول ست سفن شحن من دييغوغارسيا خلال يومين . وكان لتفريغ هذه السفن الأفضلية القصوى لأنها كانت تحمل جميع الإمدادات الضرورية لحياة الجنود .

قلت له : «أهلاً بك في العربية السعودية أيها العقيد . سأبدأ مباشرة بالموضوع . أنا بحاجة إلى ثلثي عناصرك» . ثم شرحت له انهم كلفوا بالعمل كشرطة عسكرية بالإضافة إلى وظائفهم الأساسية وذلك لتسيير دوريات على الطرقات ومحيط المطارات لتأمين مرور الباصات والشاحنات والثلث الآخر يذهب معه إلى مرفأ الدمام ويستعد لتفريغ سفن الشحن المتوقع وصولها . عليهم أن يعملوا مع عمال تفريغ وعمال رافعات محليين موجودين حالياً في المرفأ المذكور .

أعترف أن هذه من أصعب الأمور . في ذلك الوقت كنت أرى ويلي قائداً مستقلاً من النوع الذي يكرس الكثير لعناصره . وها قد وصل إلى مسرح العمليات مع ٣٠٠ من أفضل عناصره متوقعاً أن تسند إليه مهمة حساسة وأول ما قمت به هو أنني سرقت منه ثلثي عناصره . حسناً فعل ويلي ـ وهو الآن برتبة جنرال ويستحق ذلك ـ بأن تخلى بسرعة عن ٢٠٠ عنصر دون أية شكوى وقدرته جديداً عندما تكيف رجاله بسرعة على العمل الجديد والذي لم يتدربوا عليه من قبل وأنا مسرور لأن علاقتي مع ويلي كانت حسنة منذ أول لقاء . وباختصار أثبت ويلي أنه أفضل ضابط نقل ميداني في الجيش الأميركي .

كانت هذه نقطة التحول الأولى . فقدأصبح لدي العدد الكافي من العناصر للبدء بالأعمال اللوجستية . وزعت رجال ويلي في مختلف المناطق التي تتطلب انتباهاً فورياً ـ مثلاً الشرطة العسكرية والنقل والتعاقد والصيانة وإدارة المرافئ والمطارات . وهكذا أصبح عمال التفريغ بين ليلة وضحاها رجال شرطة عسكرية وقاموا بعمل رائع . وبعد فترة كان لويلي وعناصره أعمال كثيرة في المرفأ فقد عملوا مع عمال التفريغ وعمال الرافعات المحليين وفرغوا السفن القادمة في وقت قياسي . وبدأت الإمدادات تتدفق .

في الحقيقة كانت الأنباء السارة ترد بوتيرات مختلفة . قبل منتصف ليل ١٢ آب/ أغسطس وصل مساعدي إلى الرياض . لم يكن هناك أحد باستقبالهم على المطار ولهذا اتجهوا مباشرة إلى فندق ماريوت حيث كان يجتمع معظم الضباط القادمين . وتمتعوا بقضاء ليلة برفاهية والتي ستختلف الليالي المقبلة كثيراً عنها . وعلموا من خلال الإشاعات أنني أنشأت مقر قيادة في الظهران ولهذ استأجروا باصاً قديماً وتوجهوا إلى عملهم . وبعد ساعتين من الرحلة المقدرة بست ساعات تعطلت علبة السرعة وكان عليهم العودة إلى الرياض وبهذا أضاعوا وقتهم . وبعد الظهر بحثوا عن باص آخر ثم عثروا على باصين صغيرين واتجهوا إلى الظهران التي وصلوها حوالي منتصف الليل متعبين إنما جاهزين للعمل .

بعد رحلة طويلة ومتعبة من الولايات المتحدة إلى العربية السعودية أصبح معظم الضباط القادمين على علاقة وثيقة مع بعضهم البعض وساد بينهم جو من الألفة وسرعان ما اكتشفوا الخيط المشترك : لقد عمل جميعهم معي ، مرة واحدة على الأقل ، أما مباشرة وإما غير مباشرة . كما بدلت قيادة الجيش أربعة ضباط من أصل

عشرين ضابطاً طلبتهم . وكان كل بديل يحوز على صفات الضابط المقترح وربما صفات أفضل . وبالنسبة للبقية فقد كنت أعرفهم جميعاً وكانوا يتوقون لرؤيتي واستطعنا تجديد الصداقة التي علقت منذ أكثر من عقد .

أما نقطة التحول الثانية فكانت عندما انتقلنا من مرحلة رد الفعل إلى مرحلة الاستباق أي عندما توقفنا عن العمل كرجال إطفاء وانتقلنا إلى العمل اللوجستي . جمعت مساعدي (العشرين بالإضافة إلى أربعة ضباط اختصاصيين طلبتهم من أوروبا) وأوجزت لهم عن التطورات . كنا نجلس بشكل دائري وطلبت من كل واحد أن يعرف عن نفسه ويتحدث عن مهامه العسكرية السابقة ويشرح كيف طوّر خبرته . كان هذا تمريناً لهم ليتعرفوا على إمكانيات بعضهم البعض وفرصة لي لأعرف ما كان يفعل هؤلاء طيلة فترة غيابهم عني .

نظراً لضيق الوقت سرعان ما تحول الاجتماع بسرعة إلى جلسة عمل . وعندما قال المؤهل ولسي ولف أن لديه خبرة واسعة في خدمة الطعام . قلت له «حسناً أنت لها . اذهب وحضر الطعام للعناصر» .

سوف أتحدث عن بقية أعضاء هذا الفريق الرائع في الفصول القادمة . وفي هذه المرحلة سوف أتحدث عن أحد الضباط الذي تعرفت عليه لأول مرة وهو العقيد روجر سيرس . انه رجل هادىء مثقف كان قد أمضى بضع سنوات في بعثة التدريب الأميركية في العربية السعودية في أوائل الثمانينات وكان يشغل وظيفة ضابط أموال ومنسق مع الدولة المضيفة . كان سيرس بمثابة منجم ذهب لمشروعنا اللوجستي الكبير . كان له علاقات وثيقة مع كبار المسؤولين السعوديين ورجال الأعمال في منطقة الظهران وكان يعرف أصول العمل ولعب دوراً حيوياً في إجراء ترتيباتنا الأولية مع الدولة المضيفة ورعايا بقية الدول .

عندما تعرف كل واحد على المسؤوليات المحددة له طلبت «بيان أوضاع» من المرشحين للترقية . كان الكونغرس قد صادق على ترقية حوالي نصفهم وكنا في وضع ننتظر فيه وصول الرقم المتسلسل (أي بكلمات أخرى عندما تشغر وظيفة رائد بوفاة أو تقاعد أو أي سبب آخر ينتقل مرشح ترقية لرتبة رائد درجة نحو الأمام على لائحة المرشحين) ولكن عندما يشغل مرشح الترقية وظيفة تعود لرتبة أعلى ، يسمح له بالترقية إلى الرتبة الأعلى دون زيادة على الراتب (ترقية استثنائية) . وإذا اعتبرنا أن هذه هي ظروف خاصة وادركنا أن مساعدي يحتاجون إلى مزيد من

الدعم في عملهم مع الضباط الأميركيين والمسؤولين السعوديين ، سمحت بترقيات استثنائية في مسرح العمليات . كانت لحظة أتذكرها دائماً وسوف يسمع عنها العديد من أحفادنا في المستقبل . سلم الضباط برتبة مقدم شارات الرتب إلى الضباط برتبة رائد ووضعوا شارة رتبة عقيد . وقد أدى عدم إقامة احتفال بالترقيات إلى عدم إعطاء روح التعاون حقه في هذا المشروع الكبير .

كنا على الطريق الصحيح وكنت أعرف معظم الضباط الذين انضموا إلينا في العربية السعودية خلال الأسبوع الأول فيما عرف بعملية درع اصحراء . وكنت واثقاً بهم وكنت قادراً على تقويم القادمين الجدد بسرعة وأعجبت بما رأيت منهم . كان لدينا نواة لفريق عمل ممتاز .

وبالأهمية نفسها أيضاً إن معظم هؤلاء كان يعرفني . كانوا يعرفون أنظمة العمل التي أتبعها والأسباب الكامنة وراء كل تقنية . كانوا اختصاصيين مهرة واهتموا جميعاً بالجنود . كانوا يعلمون تماماً أني أشاركهم هذا الاهتمام .

الفصل الخامس

درع الصحراء

في الحقيقة ، كان لتعاون الجنود الأميركيين الواصلين إلى العربية السعودية ولليونتهم الفضل في إنقاذنا في الأسابيع القليلة الأولى من هذا النزاع . خلال النصف الثاني من شهر آب/ أغسطس كنا منشغلين بإقامة هياكل البنى التحتية التي تؤمن الحياة في بيئة صحراوية صعبة وفي أواخر صيف حار . في خضم فوضى التفريغ والنقل والإنتقال التزمنا بدقة بهيكلية المراحل الثلاث : الاستقبال والتحرك نحو الأمام والدعم ، لكن ترتيباتنا الأساسية كانت مجزأة ومشتتة . وكان الوضع يدعو للإمساك بالأمور بشكل كامل وخصوصًا خلال الأسابيع الأولى . وكانت التعليمات العسكرية في الجيش تفترض وجود قاعدة نبني عليها قيادتنا . لكن هذه القاعدة لم تكن موجودة .

في الأسابيع الأولى كنت أنا وفريقي نشير إلى مهمتنا بأنها «التعيش» . وهذا فعلًا ما كانت عليه الحال فقد عملنا بالإمكانيات المتوفرة وقلصنا حاجتنا إلى أدنى درجة ممكنة : الماء والمأوى والصرف الصحي وكل ما نستطيع وضعه من تنظيمات .

كنا ننطلق في عملنا من عقيدة أساسية وصبر جنودنا كثيرًا في وجه الإحباطات . في مسرح العمليات ، ساد شعور نصف الأمل ولهذا كنا نعتبر كل ما يقدم إلى الجنود في هذه المنطقة الصحراوية وفي شهر آب/ أغسطس بمثابة هبة من السماء .

الضرورات الأساسية :

كان الماء في رأس أولوياتنا . كانت درجة الحرارة تصل إلى حوالي ١٢٠ فهرنهايت في أوقات بعد الظهر ولم تكن أقل أثناء الليل (كما تبين فيما بعد فإن

الصيف الأول كان أكثر حرارة من الصيف الذي تلاه وأحد أسباب ذلك هو أنه في صيف ١٩٩١ كان الدخان المتصاعد من حرائق آبار نفط الكويت يحجب أشعة الشمس) . لكن الماء وحده لا يكفي وقد تعلمنا ذلكَ من تمارين القتال في الصحراء في مركز التدريب الوطني . وإذا تركنا الماء دون عناية أو تبريد تحت شمس الصحراء فإنه سرعان ما يغلي وبالتالي يتعذر استعماله للشرب . طلبنا من السلطات البلدية المحلية زجاجات مياه وسيارات فان مبردة وساعدنا في ذلك العقيدان ليندبلوم وسيرس .

تم تحقيق سيارات الفان وزجاجات الماء هذه بسرعة وساومنا قليّلا على الاسعار . طلب التاجر الذي أجرنا سيارات الفان مبلغ ألف دولار يومياً أجرة كل منها وكان ذلك سعراً خياليًا ولكن لم يكن هناك وقت للمساومة فقد كان العديد من العناصر يصلون إلى البلاد كل ساعة واستأجرنا سيارات الفان بالسعر الغالي وقلنا للتاجر إننا سنعود إلى مفاوضته على السعر فيما بعد . وبعدها حان الوقت لكي نكرس وقتنا في الإهتمام بالجنود .

لم يكن هناك أي تعاقد مع الدولة المضيفة حول الطعام ولا آلية لإعداد هذا التعاقد . لكننا لم نواجه مجاعة لأنه كان لدينا الكثير من الوجبات الجاهزة . وبعدما تأمنت سيارات الفان المبردة أصبح بإمكاننا استهلاك الوجبات الناشفة . وهكذا تحقق لنا «التعيش» بتأمين الطعام والشراب .

وبقيت مشكلة إيواء العناصر . كانت العشرة آلاف خيمة التي حققها توم ايلنغر تؤمن مجالًا لإلتقاط الأنفاس . لكن ذلك كان للمدى القصير . كان علينا أن نبعد رجالنا عن المطارات إلى مقرات إقامة معقولة لأسباب تتعلق بالأمن والصحة العامة . كان الوضع معرضًا للفلتان السريع لأننا كان نستقبل الآلاف من القادمين الجدد يوميًا .

أذكر أنه في إحدى المرات كان هناك خمسة آلاف جندي ينامون في قاعدة دراغون وهي معدة لإيواء ٢٠٠ عنصر مع عائلاتهم . حشرنا العديد من الجنود في شقق منفردة وكان العديد منهم ينامون في خيم سعودية وفي أروقة مبنى الإدارة وقاعة الطعام وفي الطابق السفلي وقد تم إيواء ألف عنصر في إحدى البنايات القريبة التي تتسع فقط لمئة عنصر وكانوا مرتاحين نسبة للآخرين .

خلال مرحلة الضرورات الأساسية كان لنا خياران : أما أن نصاب بانهيار ورعب

أو نواجه المشاكل . طبعًا اعتمدنا الخيار الثاني . ركزنا على اتخاذ خطوات صغيرة كل يوم لخلق بيئة صالحة لحياة العناصر . بدأنا بأي مورد أو أو منشأة متوافرة (بنايات فارغة ، وحدات تبريد المياه ، خيم البدو) واستخدمناها في وجه تحديات التعيش .

وفي الوقت نفسه حاولنا تحديد الحاجات الملحة الإضافية ـ الصرف الصحي مثلًا ـ وسمح لنا ذلك بابتكار حلول . كيف يمكن جعل آلاف الجنود يتحملون الحياة في الصحراء؟ كيف نساعدهم في المحافظة على النظافة؟ بعدما عرضنا مواصفات المرحاض المتنقل الذي استعملناه في فيتنام والحمامات التي ظهرت في فيلم بلاتون ، قام أحد النقباء التابعين لي بابتكار نموذج جديد حل مشكلة مئات آلاف العناصر .

رأس واحد وثلاث قبعات

خلال الأسابيع والأشهر الأولى لم نعرف إلاَّ القليل عن خطط صدام حسين لكننا كنا ندرك أن قوات الحرس الجمهوري والتي يبلغ عددها مئة ألف يمكن أن تهاجمنا في أية لحظة وحاولنا أن نعد خطة طوارىء لوجستية تواجه أي تهديد معادي وفي أية لحظة . في بداية ونهاية كل نهار كنا نسأل أنفسنا ، ماذا سنفعل إذا هاجمنا صدام حسين؟ كل يوم وبينما كان ميزان القوى يتحول لصالحنا كان الجواب يختلف عن اليوم السابق .

كان على فريقنا المؤلف من عشرين شخصاً أن يسهل انتشار الفيلق الثامن عشر وكان يدير هذه العملية الجنرالان يوسوك ولاك (وبكلمات أخرى كنا نضع قبعات «مجموعة التنسيق مع الدولة المضيفة» ووضعت قبعة «مدير خدمات الدولة المضيفة» وكنا نشير إلى أننا نعمل مع القيادة الوسطى) . كان انتشار قوات الفيلق الثامن عشر أمراً حيوياً لأنه يقلل من احتمال أي هجوم عراقي .

حالما وصلنا إلى العربية السعودية توصل الجنرالان شوارزكوف ويوسوك إلى استنتاج مشترك وهو أن الوسيلة الوحيدة للعمل بنجاح في مسرح العمليات هي إقامة نقطة اتصال واحدة لجميع الحاجات اللوجستية . وكنت أنا هذه النقطة : معاون قائد القوات لشؤون اللوجستية . كانت هذه قبعتي الثانية . المسؤولية عن الوقود والماء والطعام والآليات والذخيرة وجميع فئات التموين (ما عدا قطع تبديل الآليات والمعدات) لقوات الجيش والقوات الجوية ومشاة البحرية وكذلك الأصناف

المشتركة لجميع فروع القوات (قمصان ، جوارب . . .) .

بتشجيع من الجنرال يوسوك كنت أحيط الجنرال شوارزكوف علماً بجميع المسائل اللوجستية وبشكل دائم . وكنت أتقدم منه أسبوعياً . وفي الغالب كنت أشاركه رحلة الطيران إلى الظهران وأغتنم هذه الفرصة لأوجز له عن الوضع اللوجستي وخصوصاً في الفترة التي كان ينتظر فيها لينتقل من الطائرة إلى السيارة التي يستقلها ليتفقد القوات . كان يصغي بعناية ويوافق على بعض الأفكار ويعارض بعضاً آخر ويعطي توجيهات وهذا ما دفعني للإسراع في العمل عند كل تطور للخطة التكتيكية . في تلك الفترة كنت أقابله أكثر من القادة التكتيكيين . كان يتفهم ، مثل القادة العسكريين العظام ، أهمية اللوجستية الجيدة في تحقيق نجاح المهمة .

دفعت تعقيدات الترتيبات التي اتخذتها وطبيعة المشاكل التي واجهها الجنرال يوسوك في ١٦ آب/أغسطس لأن يصنف عملي اللوجستي كجزء من القيادة الوسطى للجيش . وتخلى يوسوك بكل طيبة خاطر عن قسم من صلاحياته لي وبهذا ضمن لي نوعاً من الصلاحية الضرورية للعمل في هذه القيادة اللوجستية في ظروف غير طبيعية . وهكذا كان لقب القائد الأمامي في القيادة الوسطى مقبولاً أكثر من مدير خدمات الدولة المضيفة خصوصاً مع تجار الشرق الأوسط ورعايا الدول الذين كنت أوقع معهم العقود والذين تتأصل في ذهنيتهم الروح البيروقراطية والشعور باحترام المراتب العالية . بعد يومين أنشأت القيادة الوسطى رسمياً قيادة عمليات الإمداد المؤقتة في القيادة الوسطى وتسلمت مسؤوليتها .

عندما حملت هذه الألقاب والمسؤوليات المتعددة ـ منسق مع الدولة المضيفة ومشرف على اللوجستية والإمداد في مسرح العمليات وقائد عمليات الإمداد في القيادة الوسطى ـ كنت بحاجة إلى بعض الحنكة . في معظم الأحيان كنت أفاوض حول عقود وأنا الزبون الكبير فيها . بصفتي في القيادة الوسطى كنت بحاجة للإمدادات بصورة فورية وعلى استعداد لأن أدفع أي ثمن في اما بصفتي منسقاً مع الدولة المضيفة فكان عليَّ أن أساوم حول الأسعار أخذاً بعين الإعتبار وضع الميزانية وكمساعد للقائد كنت بحاجة لأن أبعد نفسي عن الوضع الذي يلزمني تحديد أفضلية الإمداد بين قيادة الفرقة ٢٤ الميكانيكية أو أي قيادة أخرى أو مشاة البحرية أو القوات الجوية .

أنا لا أعتقد أني متعدد المواهب ولكن كانت قدرتي غير عادية في مجال معالجة المعلومات من وجهات نظر مختلفة . وقد لازمتني هذه القدرة عندما وضعت القبعات الثلاث . كنت حريصاً على أن لا أخلط بين أدواري الثلاثة ولكي يتفهم مرؤوسي مهمات وأهداف مختلف الرؤساء . بناء لتوجهات القائد العام كانت جميع القوى العسكرية المنتشرة في الخليج تنفذ مهمة أساسية واحدة : الدفاع عن العربية السعودية وتحريرالكويت . مهما كانت القبعة التي أضعها ، كانت مسؤوليتي أن أقدر كيف أؤمن التموين الأفضل لمختلف فروع القوات المسلحة في الميدان وأن أحقق هذا الهدف . كان ذلك بمثابة من يضع لغزاً يثير تحديات جديدة كلما تدخل إليه عوامل جديدة .

التطويع والتدريب :

بعد مضي أسبوعين على وجودي في جنوب غرب آسيا جمعت الكثير من القبعات ولكن مع القليل من المساعدين أي بمعنى آخر بقي عديد مجموعتنا قليلاً . وكما ذكرت سابقاً ، تخلى الجنرال يوسوك عن عدد من وحداته ليساعدني على إنجاز أعمالي ومن بينها مجموعة النقل السابعة ولواء شرطة عسكرية ومجموعة (نفط وزيت وشحم) . كانت هذه المجموعات خبيرة بأعمالها ولكني كنت بحاجة إلى لوجستيين ولم يصل اللوجستيون .

وهكذا شكلت فريقي الخاص وبدأنا نضم بعض الكفاءات العسكرية كما فعلنا مع مجموعة النقل السابعة وعندما ضمينا العدد الكافي من الوحدات ، تولى بعض الخبراء اللوجستيين من فريق العمل مسؤولية إعادة تأهيل القادمين الجدد في موقع العمل . قيل لي أن التكتيك أصبح مزحة رائجة بين الضباط القادمين . في إحدى المرات قام قسيس المجموعة برسم صورة ساخرة يظهرني فيه وأنا أجمع المتطوعين على المرفأ . يحيي الجنرال السرية القادمة قائلا : «هاي كم لديكم من العناصر؟ عشرة؟ عظيم . سوف احتفظ بخمسة ويمكنكم أخذ الخمسة الباقين إلى مركزكم المحدد» .

هذا الرسم الساخر يبسط الأمور كثيراً . كان استعارة العناصر من الوحدات القادمة ضرورة ملحة . كنا بحاجة ماسة للجنود لإدارة العمليات اللوجستية خصوصاً على ضوء العدد الضخم من القوى المقاتلة التي كانت تصل إلى مسرح العمليات كل يوم . خلال فترة الأسبوعين بين ١٠ آب/ أغسطس و ٢٥ من الشهر

نفسه مثلًا استقبلنا أكثر من ٤٠ ألف عنصر من الفيلق الثامن عشر في العربية السعودية دون أن نستفيد من أي هيكلية لوجستية معدة سابقًا .

وبصراحة لم يظهر الرسم الساخر القصة بكاملها . وعندما حصلت على عدد من العناصر من السرايا القادمة سرعان ما أعدت الأشخاص الذين كنت قد احتجزتهم من قبل إلى وحداتهم الأساسية . هذه الدورة استعارة ـ تدريب ـ إعادة كان لها فائدة ظهرت بعد فترة . فقد تفهم الجنود العائدون بعدما أمضوا فترة تدريب مع الفريق اللوجستي أسلوب الإدارة وتدفق المعلومات خلال التنفيذ . وعرفوا كيف نتصل ببعض وكيف نوصل الأوامر إلى نظام العمل بفعالية . وهكذا وبالصدفة ، حققنا نوعًا من تطابق أنظمة العمل في وحدات قيادة الدعم والتي ستظهر قيمتها في العمليات المستقبلية .

في ٢٢ آب/ أغسطس وقع الرئيس بوش أمرًا تنفيذياً دعا فيه ٤٨ ألفًا من الإحتياطيين إلى الخدمة الفعلية اعتباراً من أيلول/ سبتمبر . كان لهذا الإجراء وقع إيجابي ملحوظ على وحدات الدعم وعلى وحدات دعم القتال والقوى المنتشرة في الصحراء وهو جدير بأن نأخذه بعين الإعتبار .

تبدأ القصة قبل حرب الخليج بحوالي عشرين عاماً . تبدأ حوالي عام ١٩٧١ . كرد فعل على مشاكلنا في فيتنام ابتكر رئيس أركان القوات الأميركية في ذلك الوقت الجنرال ابرامز خطة عرفت فيما بعد «بالمفهوم العام للقوة» . اشترطت قيادة القوات ، من بين شروط عدة ، أن تشغل أغلبية المراكز الشاغرة في الوحدات المقاتلة ووحدات المشاة من قبل الجنود النظاميين في الخدمة الفعلية فيما يمكن إشغال الوظائف اللوجستية والتي تتضمن مهارات مدنية مثل تفريغ السفن وسوق الشاحنات وغيرها مما يتصل بالدعم العسكري من قبل الاحتياطيين .

اعتبر المفهوم العام للقوة طريقة لإرغام العملية السياسية على الإلتزام بالعملية العسكرية بدلاً من أن تخوض الحرب بتردد سياسي . كان المنطق واضحاً : إذا تعذر خوض الحرب دون عناصر دعم وإذا كان معظم عناصر الدعم من الاحتياط ، عندها لا يمكن أن يطلب من الجيش خوض الحروب دون أن يوافق السياسيون على استدعاء الاحتياط . تقريباً كان كل فرد في الولايات المتحدة متأثراً بشكل شخصي بحرب الخليج فقد كان له أما قريب أو صديق أو جار استدعي إلى الخدمة العسكرية .

ألزم «المفهوم العام للقوة» الجيش بتدريب عناصره . إبتداء من أوائل السبعينات

وضع الجيش برنامج تعليم وتدريب طموح شمل وحدات الاحتياط والخدمة الفعلية معاً . كان لهذا التركيز فوائد كثيرة وأدى إلى تأهيل عناصر مدربين وكفوءين لجيش متغير الحجم . وساعد الجيش أيضاً على تطويع عناصر بمستوى أفضل . وبشكل عام نتج عن التعليم والتدريب وجود قوة قادرة وخلاقة ومتكيفة مع مختلف الظروف . إذ لا تعمل الأسلحة المتطورة والمعقدة إلاّ بواسطة جنود متطورين وذوي كفاءة عالية .

وأنا مدين بكثير من نجاحي إلى مواهب وكفاءات عناصر الاحتياط المدربين (الحرس الوطني والاحتياط) . جاءت هذه المواهب إلى الجيش كنتيجة مباشرة لسياسة «المفهوم العام للقوة» . في ذروة نزاع الخليج ضمت قيادة الدعم ٢٢ أكثر من ٧٠٪ من عناصرها من وحدات الاحتياط وكنا محظوظين بأننا استطعنا إنجاز مهامنا . كان اللوجستيون الاحتياطيون الذين جاءوا إلى مسرح العمليات يفهمون تماماً عقيدتنا العسكرية وكانوا يمتلكون الإمكانيات الفكرية لاستعمال العقيدة كنقطة إنطلاق لمزيد من الإبتكار في العمل كما كانوا واثقين جداً بقدراتهم كقادة . وفي الواقع كان العديد منهم قادة في القطاع الخاص ـ وتقبلوا المسؤوليات الضخمة بروح متحمسة .

لقد كانوا أيضاً تواقين لأن يتعلموا . وهكذا ومنذ اليوم الأول افتتحنا صفوفاً كبيرة عرضنا فيها السيناريو المحتمل والحلول الملائمة . كنت أطرح سؤالاً للمجموعة : «حسناً لديك سفينة ترسو في الدمام هذا الصباح وهي جاهزة للتفريغ لكن الرافعة الموجودة على متنها تعطلت . ما هي ردة الفعل التي تقوم بها . كان الضباط يعملون بشكل جماعي لوضع حل ممكن . (في هذه الحالة أحد الأجوبة الصحيحة هو أن نبعد السفينة عن المرسى ثم نثبتها بالمرساة وبهذا تفسح المجال أمام سفينة أخرى كي يتم تفريغها) .

من مظاهر العمل اللوجستي هو أن تتسخ يداك ومن أهدافي هو جعل الناس يفكرون بطريقة مرتبة ومحددة . في إحدى المرات عرضت السيناريو التالي : «تبين أننا سوف نستقبل غداً خمسة عشر ألف عنصر بالإضافة إلى الخمسة آلاف عنصر القادمين . كيف تعالج الأمور مع هذه الزيادة؟ . فوراً تحركت المجموعة على الطعام والخيم والماء والضروريات الأخرى وتوصلت إلى نتائج ممتازة . وقد أصغيت إلى المناقشات وقلت : «هذا جيد ولكن ماذا عن الباصات . إن الماء والطعام والخيم لن تنفع طالما أن رجالكم يبقون واقفين قرب المدارج» .

كان لهذه الجلسات التعليمية الجماعية أهداف مفيدة فقد عرضت تحديات ومسائل كي يتدرب الضباط على إجراء تحضيرات أفضل . لقد أخبرت عناصري دائمًا بأنني أريد أن أنجز العمل المقرر صباح الإثنين ، في بعد ظهر يوم السبت - بكلمات أخرى أن نستبق الأمور دائماً . وبالأهمية نفسها لقد طوروا مناقشات جماعية حول حل المسائل وتوزيع المسؤوليات من خلال النظام والتراتبية العسكرية . وفي الحقيقة حدث أن استقبلنا في بعض المرات أكثر من خمسة عشر ألف عنصر في يوم واحد وكان التدريب مفيداً ومساعداً في نجاح العمل .

في منتصف شهر أيلول/ سبتمبر وصلت وحدات الاحتياط التي كنا ننتظرها . ودخل عدد كبير من وحدات دعم القتال ووحدات دعم خدمة القتال إلى مسرح العمليات وبالإضافة إلى ذلك انتشرت وحدات الدعم اللوجستي في الفيلق الثامن عشر . في هذه الفترة وصلت دفعة جديدة من اللوجستيين ومعظمهم من الاحتياط لمساعدة مجموعتنا في مجال التخطيط والتفيذ . وهكذا وبين ليلة وضحاها تغير معدل العمر في وحدتي من ٢١ عاماً إلى ٢٦ عاماً . وقد تآلف القادمون بهدوء وبسرعة مع طبيعة عملنا وبدت عليهم حماسة واضحة . بعد شهر من وجودنا في مسرح العمليات رأيت أنه حان الوقت من أجل الانتقال من مرحلة التعيش البسيط إلى التخطيط الفعال . وهنا أوجه كلمة تحذير إلى الذين يعتقدون بأنه يمكن إسناد مزيد من وظائف عناصر الخدمة الفعلية إلى الاحتياطيين من أجل تنفيذ مهمة لوجستية : إن نسبة الوظائف حالياً صحيحة ولكن إذا استمرينا بالاعتماد أكثر على الاحتياطيين فإننا نضعف قدرة القوات النظامية السريعة الانتشار على دعم وحداتنا النظامية .

الخلية اللوجستية ومركز العمليات اللوجستية :

من مظاهر التقدم الذي حققناه هو أننا لم نعد نتخذ من طاولات المطبخ أو مقاعد السيارات مقرات للعمل . في الأسبوع الأخير من شهر آب/ أغسطس أنشأنا خلية التخطيط المركزية في ملهى للجنود في مركز لبعثة التدريب الأميركية في الظهران وسميناه تحبباً «فندق كاليفورنيا» نسبة لأغنية لفريق الإيغلز في السبعينات . بدت الغرفة مثل قاعة كنيسة في مدينة صغيرة في الولايات المتحدة : نوافذ في الجدران الجانبية وقاعة طعام في الجهة الخلفية ومسرح خشبي مع ستائر في المقدمة . كنت أجلس على المسرح وأعلق خريطة كبيرة على الجدار رسمت عليها

تحركات القوات في مسرح العمليات . من هنا أعددنا شبكة الإمداد اللوجستي لهذه القوات .

في ذلك الوقت عمل جميع الأركان اللوجستيين في القاعة الكبيرة . كان هناك مقاعد ومكاتب غير مرتبة في بهو قاعة الرقص . كان هذا المركز عصب عملياتنا ونشاطاتنا وكنا نعمل فيه ٢٤ ساعة يومياً . وفي بعض الأحيان كنت أشرف على العمل من وراء مقعدي المشرف وهو منظر يذكرني ببهو بورصة نيويورك . الناس مثل كثيب نمل يتنقلون من هنا إلى هناك ويتابعون أعمالهم .

سرعان ما بدا واضحاً أننا نواجه نوعين من المهمات علينا أن نتعامل معهما بهيكليات تنظيمية مختلفة . في جانب ، كنا نحتاج إلى عنصر لحل المشاكل ذات المدى القريب ويبرز اهتماماتنا الفورية . كان لا بد من وضع الإجابات والحلول بسرعة خصوصاً مع تزايد عدد الجنود في مسرح العمليات . ولهذا لا يمكننا أن نكتفي بالتركيز على طلباتنا وحاجاتنا اليومية ، أي بمعنى آخر نلعب دور الإطفائي في فترة النزاع . عوضاً عن ذلك كنا بحاجة لوضع هيئة منظمة يمكنها استعمال القوى الحالية للتحضير لمواجهة بعض الاحتمالات المتوقعة . كان الانتشار ما يزال خطراً ، وبدا لي أنه سيبقى خطراً إذا لم نخطط للمستقبل القريب .

كنا نسير في طريقنا نحو حل المسائل المتعلقة بحاجاتنا على المدى القريب وتطور مركز العمليات اللوجستية من عشرين رجلاً كانوا يؤلفون مجموعتي إلى مجموعة كبيرة تعمل في بهو قاعة الرقص في «فندق كاليفورنيا» . كان لدينا مجموعات من خبراء النقل يجلسون في جانب من القاعة وخبراء الوقود يجلسون في الجانب الآخر واختصاصيون في الطعام والمطارات وعمليات المرافىء يجلسون إلى الطاولات في وسط القاعة . كان العمل في هذه القاعة مفيداً جداً لأن الجميع كان يستفيد من خبرات الآخرين في مختلف الإختصاصات والموجودين في القاعة نفسها وإذا تساءل احد عما إذا كان لعمل ما عواقب جيدة أو عاطلة في مجال ما ، فما كان عليه إلاّ أن يذهب إلى طاولة الإختصاصي ويسأله ويتلقى الجواب الصحيح .

لكن الحاجة إلى تخطيط طويل الأمد ما زالت قائمة . بعد تفكير طويل واستشارات قررت إنشاء هيكلية تكون منفصلة تماماً عن مركز العمليات اللوجستية ، وتقوم بدور مكمل . هذه الهيكلية هي الخلية اللوجستية وكانت أحد الإبتكارات المميزة لقيادة الدعم .

بدأت الخلية اللوجستية كمجموعة صغيرة لمصلحة موضوع الوقود . وقع اختياري على العقيد جون كار وهو ضابط عمل معي في وزارة الدفاع كخبير في الوقود ومن أفضل الضباط في الميدان ـ وجئت به مع أربعة لوجستيين موهوبين إلى غرفة خاصة . تولت هذه المجموعة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعمليات الواردة من مركز العمليات اللوجستية ووضع خطط لعرضها على الوحدات .

كان هؤلاء رجالي : كانوا يبلغونني فوراً عن المستجدات وكان لهم حق التقدم مني والتحدث معي في أي وقت . أوضحت منذ البداية أنني أريد منهم إخلاصاً تاماً وأن لا يقلقوا من إيذاء مشاعري أو تعريض مستقبلهم للخطر أو أي شيء من هذا القبيل . كان عملهم هو مواجهة الحقائق ومواجهتي بالواقع عندما يرون أنني أسير في الإتجاه الخاطىء . قلت لهم إنني سوف اهتم باقتراحاتهم بكل صراحة وحزم .

تولت الخلية اللوجستية مهمة طرح السؤال : ماذا علينا أن نفعل إذا قرر العراقيون الهجوم اليوم؟ صباح كل يوم كانوا يعرضون خطة مفصلة تظهر التحركات المحتملة للآليات والذخيرة والطعام والماء والتي من شأنها أن تحبط الهجوم العراقي . كان هذا السيناريو ميوّماً بشكل دائم ومن ساعة إلى ساعة وعند ورود أية معلومات جديدة . كانت نسخة الساعة ١٧,٠٠ تختلف أحياناً عن نسخة الساعة ١٨,٠٠ وكان البقاء على إطلاع دائم من الأولويات لأنه كان علينا أن نجيب على الأسئلة بشكل جدي وبسرعة .

كان ذلك أحد السيناريوات التي تعدها الخلية اللوجستية . كان الخبراء اللوجستيون يعدون خطط طوارىء مستخدمين المعلومات الميوّمة الواردة من مركز العمليات اللوجستية والسيناريو الذي أعده أنا . كذلك أقاموا رابطاً مركزياً مؤلفاً من ثلاث حلقات عرف باسم الكتاب الأحمر الذي يتضمن خرائط وبيانات تلخص جميع المعلومات اللوجستية المتعلقة بمسرح العمليات . كان الكتاب الأحمر بمثابة إنجيلنا فيما يتعلق بتقدير إمكانياتنا وسجلاً تاريخياً شاملاً لأعمالنا . كان أعضاء مركز العمليات اللوجستية والخلية اللوجستية يقومون بتيويم الكتاب الأحمر حالما يتلقون معلومات جديدة . وأصبح هذا الكتاب رفيقي في السفر . وعندما كان يتوفر لي دقائق قليلة (عادة أثناء انتقالي من مكان إلى آخر بالطائرة أو بالسيارة) كنت أقلب صفحاته كي أبقى على اطلاع دائم على تطور الوضع في مسرح العمليات .

هيكلية تنتشر نحو الخارج :

خلال الشهر الأول ، كانت استراتيجيتنا هي إعداد تنظيم يعمل بشكل متجانس وثابت . كان التركيز داخلياً على الأقل إلى الحد الذي تسمح به الظروف . في هذه الفترة اتخذت معاملاتنا مع البائعين من الدولة المضيفة شكل ردود فعل فورية وضرورية على حاجتنا الفورية ، ثم بدأنا تدريجياً بالاهتمام بإقامة علاقاتنا الخارجية وتقويتها ، وذلك عندما بدأت القيادة تثبت أنها تعمل كوحدة متجانسة .

كان من أولوياتنا القصوى إقامة روابط متينة مع العسكريين في العربية السعودية ومع القطاع الخاص في المملكة . لم يكن هناك شيء أكيد ولكن بدا أن انتشارنا سوف يطول وخصوصاً في الفترة التي ارتفعت فيها أصوات عديدة في العالم من أجل إرغام صدام حسين على الإنسحاب من الكويت بواسطة فرض عقوبات اقتصادية على العراق . وتحتاج هذه الإقامة الطويلة إلى ترتيبات لوجستية منظمة ومنسقة مع الدولة المضيفة .

بناء للتوجيهات الاستراتيجية والتكتيكية التي أصدرتها القيادة العامة طوّرنا طريقة جديدة لتحقيق البضائع وتأمين الخدمات . أولاً اعتمدنا طريقة المناقصات ووضعنا أسعاراً للبائعين في مسرح العمليات . ثانياً ومع مراعاة المنافسة أنشأنا آلية تموين مثلثة القوائم : المواد والخدمات التي تؤمنها الدولة المضيفة ومساهمات الدول الحليفة المؤيدة لقضيتنا والإمدادات المؤمنة مباشرة من الولايات المتحدة . عندما خفت وطأة الأزمة وزاد مخزوننا من المواد اللوجستية بدأنا العمل بالتعليمات التي تنظم المناقصات وأعمال الشراء . واستغرقنا وقتاً طويلاً حتى وصلنا إلى مستوى تنظيمي مقبول . وذلك لأن الأنظمة والتعليمات تفترض وجود هيكلية لوجستية في البلد المضيف . ولبناء هذه الهيكلية كان علينا أن نطبق الأنظمة والتعليمات بشكل لين ومرن .

الطقوس العربية :

اعترف بأننا ارتكبنا بعض الأخطاء . وكنت شخصياً سبب ارتكاب خطأ كاد أن يؤدي إلى تأزيم علاقات العمل مع المضيفين السعوديين والتي كنا نحاول جاهدين تعزيزها .

بحلول أواخر كانون الأول/ ديسمبر كنا قد استأجرنا جميع السيارات والباصات والشاحنات تقريباً المعدة للإيجار في العربية السعودية ومع ذلك لم نتوصل إلى

تأمين وسائل النقل الكافية . بعد مناقشات عديدة مع رجال الأعمال ساورني شك أن هناك مزيد من الآليات المتوفرة وأنهم اتفقوا مع بعضهم على تحديد الكمية التي يؤجرونها وذلك لإبقاء الأسعار عالية . في الوقت نفسه بدأت أسمع أخباراً تفيد أن بعض عناصرنا ـ في مجموعة القيادة وفي الوحدات المقاتلة الأمامية ـ كانوا محبطين من جزاء النقص الحاد في وسائل النقل ، ولم يتمكنوا من نقل إمداداتهم ، وعندما وصلتني هذه الشائعات ، ثارت ضجة من أن المدنيين السعوديين والتجار «أُقنعوا» بالتضحية بآلياتهم من أجل قضيتنا .

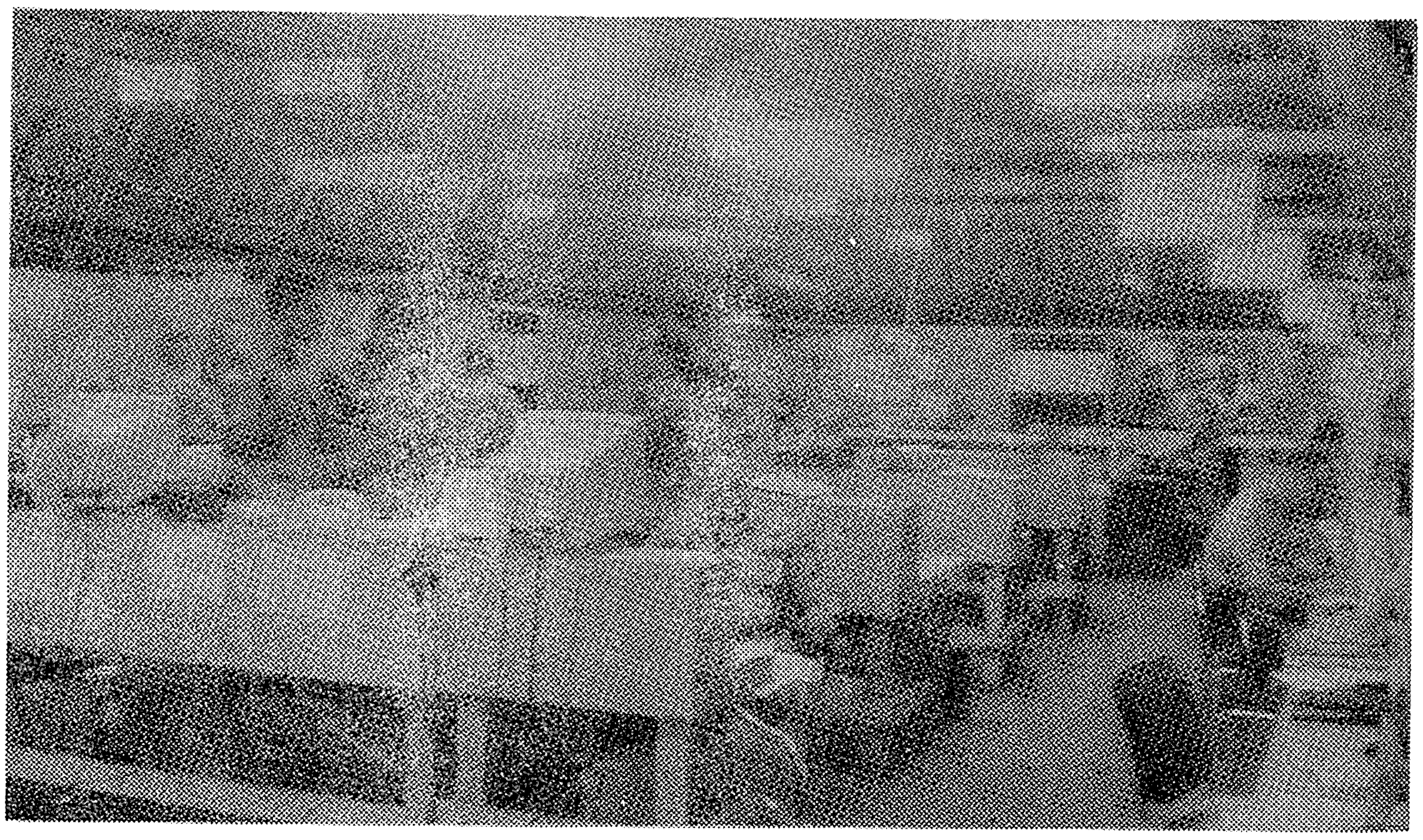
لقد أثارني هذا الحديث عن المصادرة . أولاً من حيث المبدأ الجيش الأميركي لا يصادر شيئاً ـ وكل ما يحصل عليه يأتي نتيجة لمساومات وتعويضات . ثانياً أنا (وليس الوحدات الأمامية) من يترتب عليه أن يحافظ على حسن علاقاته مع السعوديين . وهكذا قررت أن أدخل إلى عمق المشكلة . أصدرت مذكرة عممت فيها على جميع العناصر أنه في حال حاجتهم إلى آليات فإنها تطلب مني حصراً وأنا الوحيد الذي يحق له مصادرة الآليات . ولن نتسامح بأي أسلوب عشوائي في القيادة .

اعترف بأنه كان لدي عنصر قوي يدفعني نحو إعداد هذه المذكرة التي كان لها نتيجة حاسمة ، فقد كان من استعمال كلمات مثل «قيادة» و «مصادرة» هو الدخول إلى أجواء التجار باسم قوي .

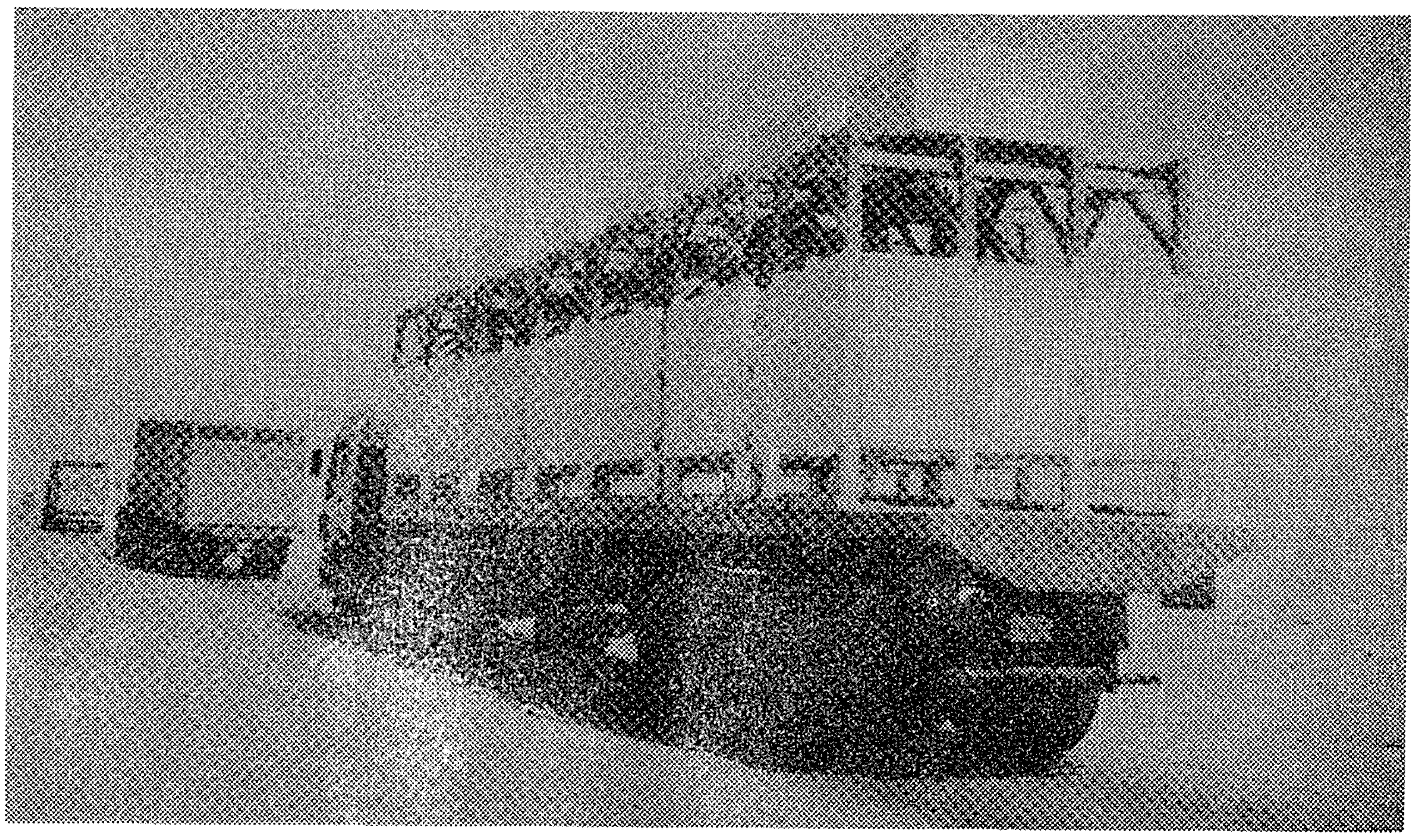
وعلى أي حال ، دخلت المذكرة في صلب نظام عملنا . وفوجىء بها أعضاء القيادة الوسطى في الرياض والعسكريون السعوديون والذين فهموا فيها أني أخطط لمزيد من المصادرات الجماعية للمدنيين السعوديين وللآليات في المستقبل القريب . (ولو قرأت بعناية لفسرت عكس ذلك تماماً) . وباختصار رن جرس الهاتف وكان على الخط الجنرال شوارزكوف الذي أخبرني أنه انتهى لتوه من قراءة أسوأ مذكرة رآها خلال ٣٥ عاماً من الخدمة العسكرية . وسألني هل تعرف من موقعها؟

طبعاً أصدرت مذكرة أخرى وبصورة فورية أؤكد للعرب السعوديين أنه ليست لدينا أية نية لمصادرة آلياتهم وأعبّر فيها عن أسفي للإرباك الذي سببته . كان أصدقائي السعوديون في غاية اللياقة ، إنتظرت النتائج ولم يمض وقت طويلة حتى عرض مزيد من الشاحنات للإيجار وبأسعار أقل .

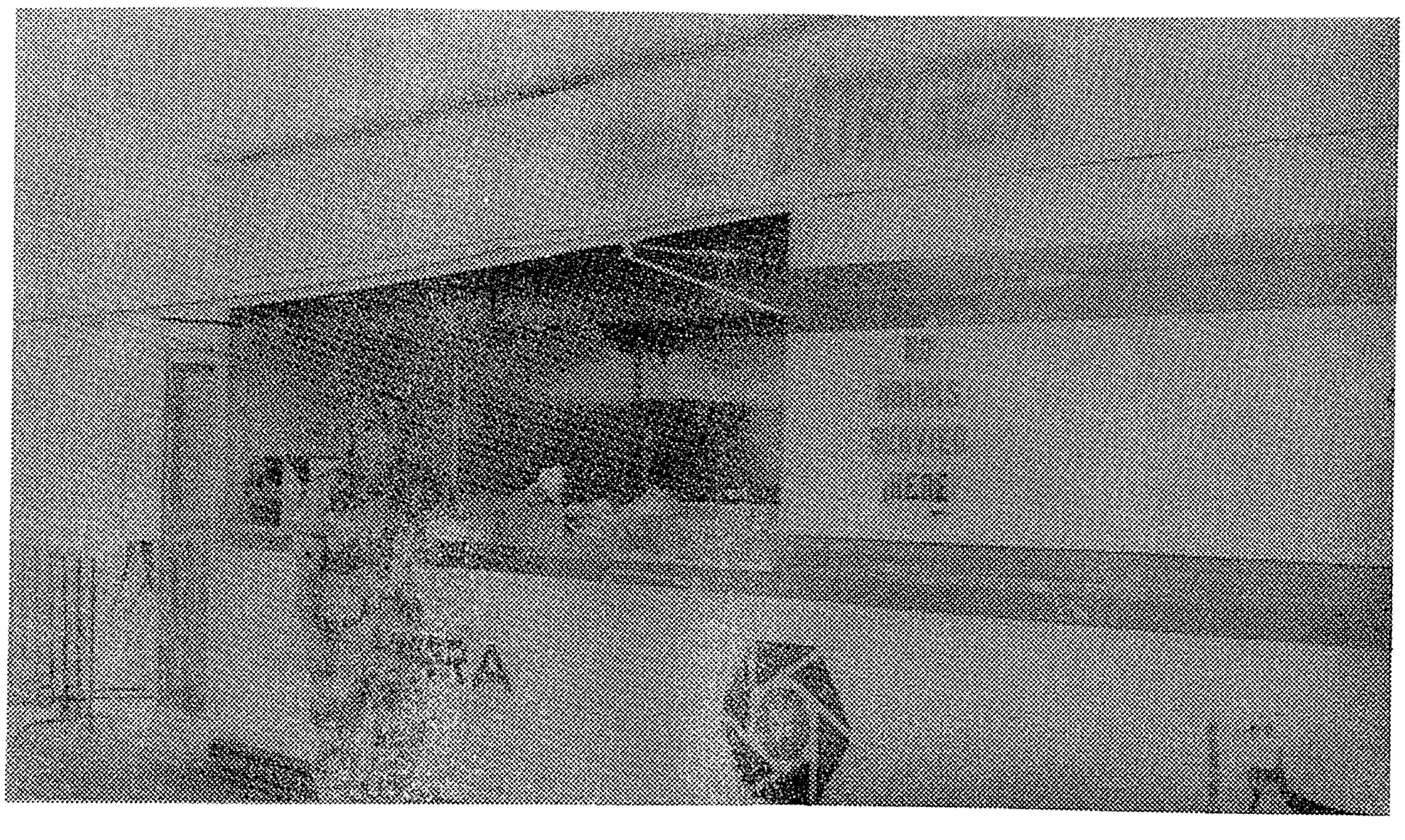
كان التعامل التجاري مع السعوديين وبقية رعايا دول الشرق الأوسط تجربة



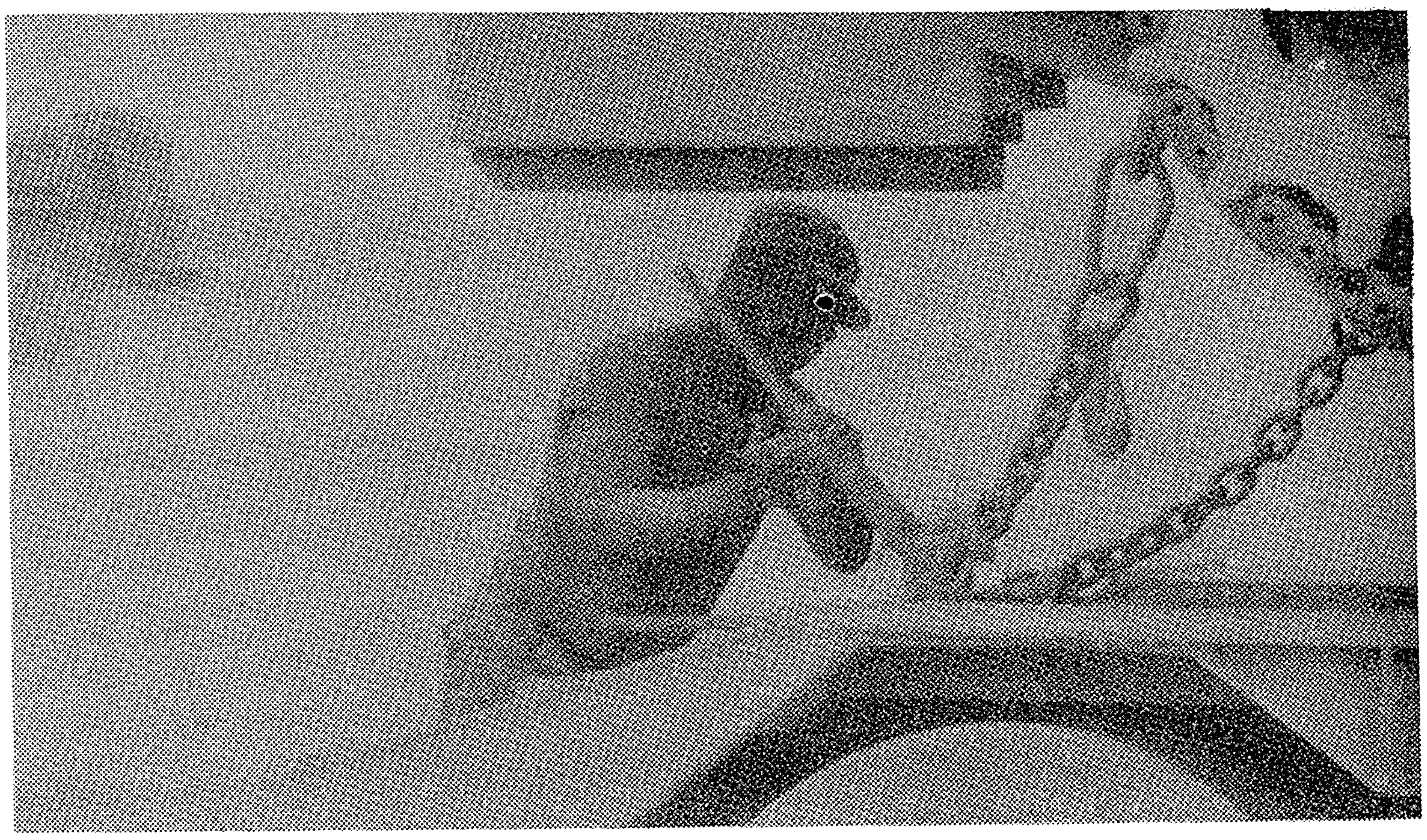
عناصر من أركان قيادة الدعم ٢٢ يعملون في مركز العمليات اللوجستي في مقر القيادة في الظهران . كان المركز يعالج الأمور اللوجستية على مستوى الفيالق .



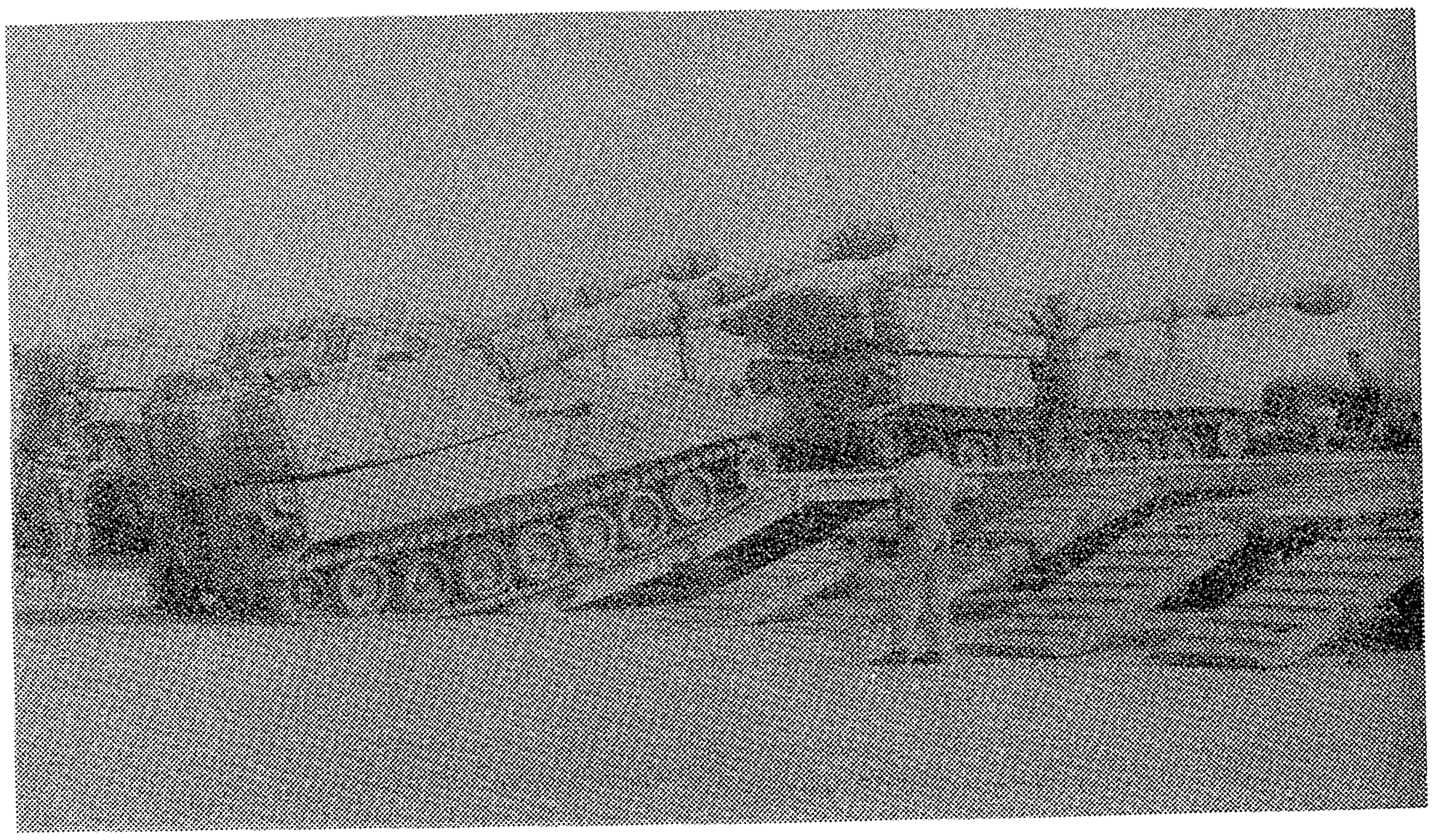
حمامات نقالة أحضرت للعناصر . كانت النظافة الجسدية من أهم الأولويات في البيئة الصحراوية .



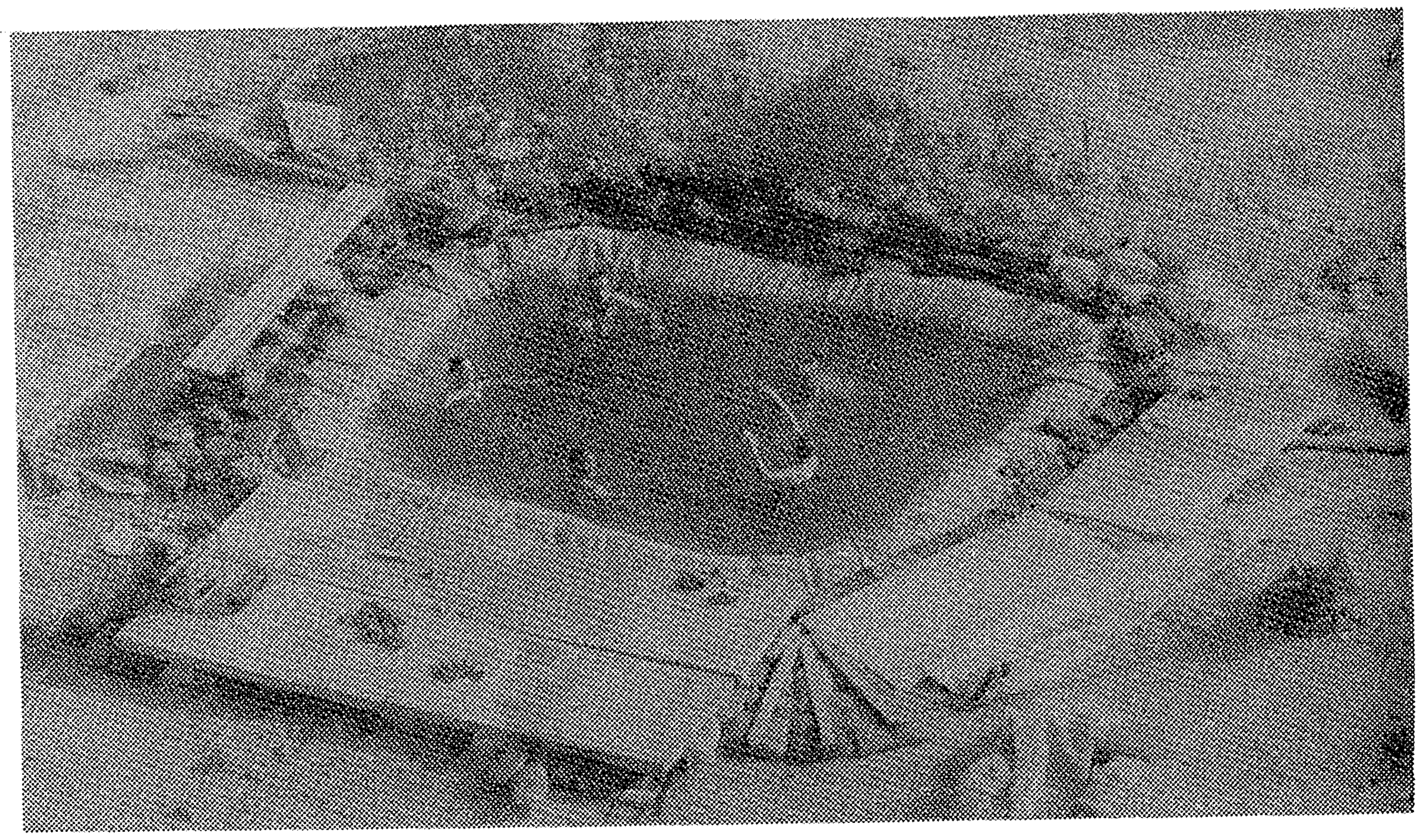
جندي يتوقف لتناول طعام الغداء في ولف برغر قرب مرفأ الدمام في العربية السعودية . هذه المطابخ المتحركة كانت تحضر طعاماً منزلياً إلى جميع العناصر في أبعد المناطق في مسرح العمليات .



جندي يحمل دبابته على قاطرة قرب طريق التابلاين في العربية السعودية تم نقل مئات الدبابات بواسطة حاملات ثقيلة ولمسافة مئات الأميال مما ساعد على توفير الوقت والعتاد .

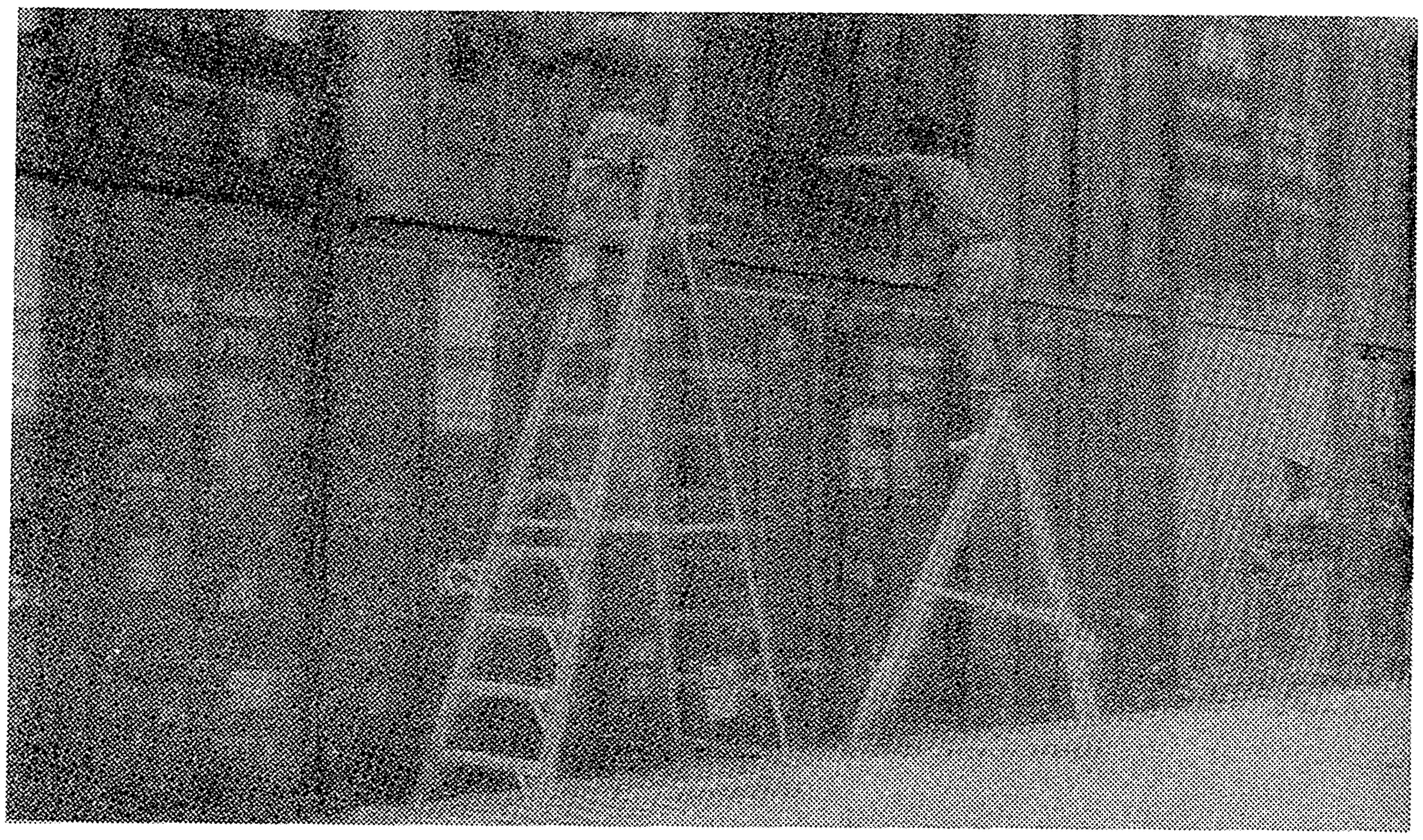


صف من ناقلات ثقيلة للدولة المضيفة تستعد لاستقبال مدافع الميدان م١٠٩ ونقلها إلى المرفأ خلال عملية إعادة الانتشار .



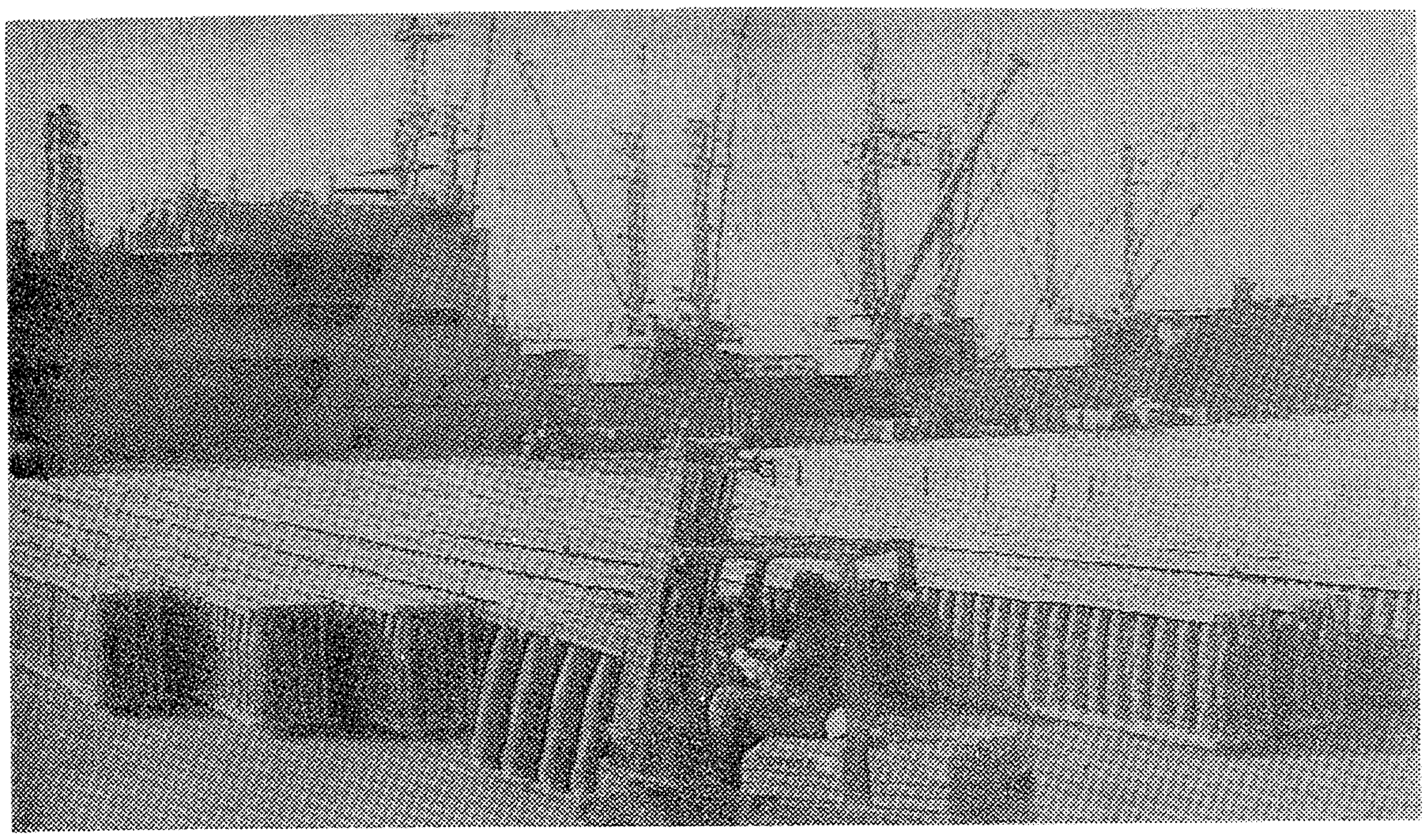
المتعة في الصحراء : جنود يتمتعون بالسباحة في حوض صنعوه من مواد متوفرة لديهم .

أحـــد حلول إيواء
نصف مليون صيف :
منظر لعوامة منامة .

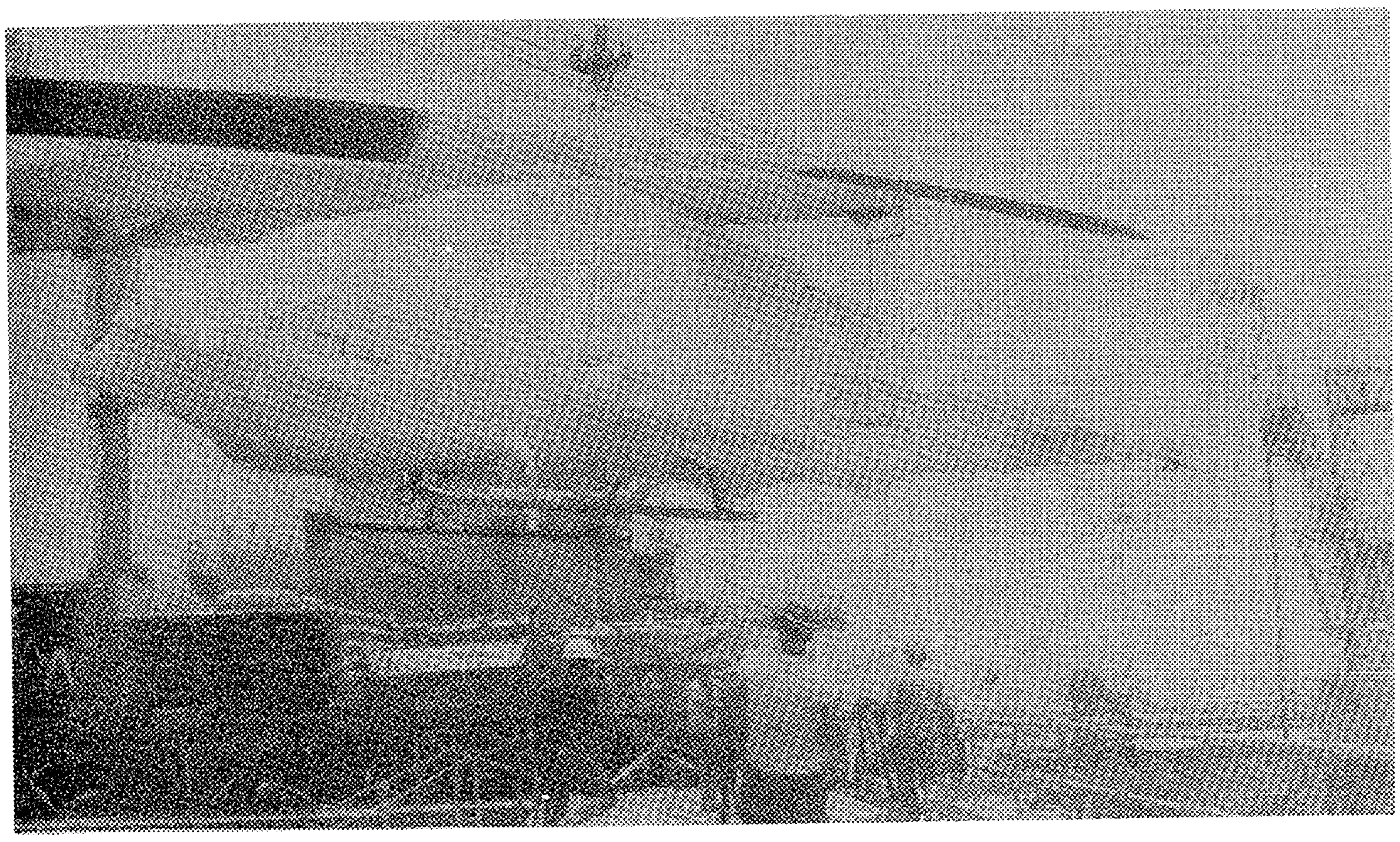


مستوعبات محملة
بوجبات جاهزة في
الظهران .

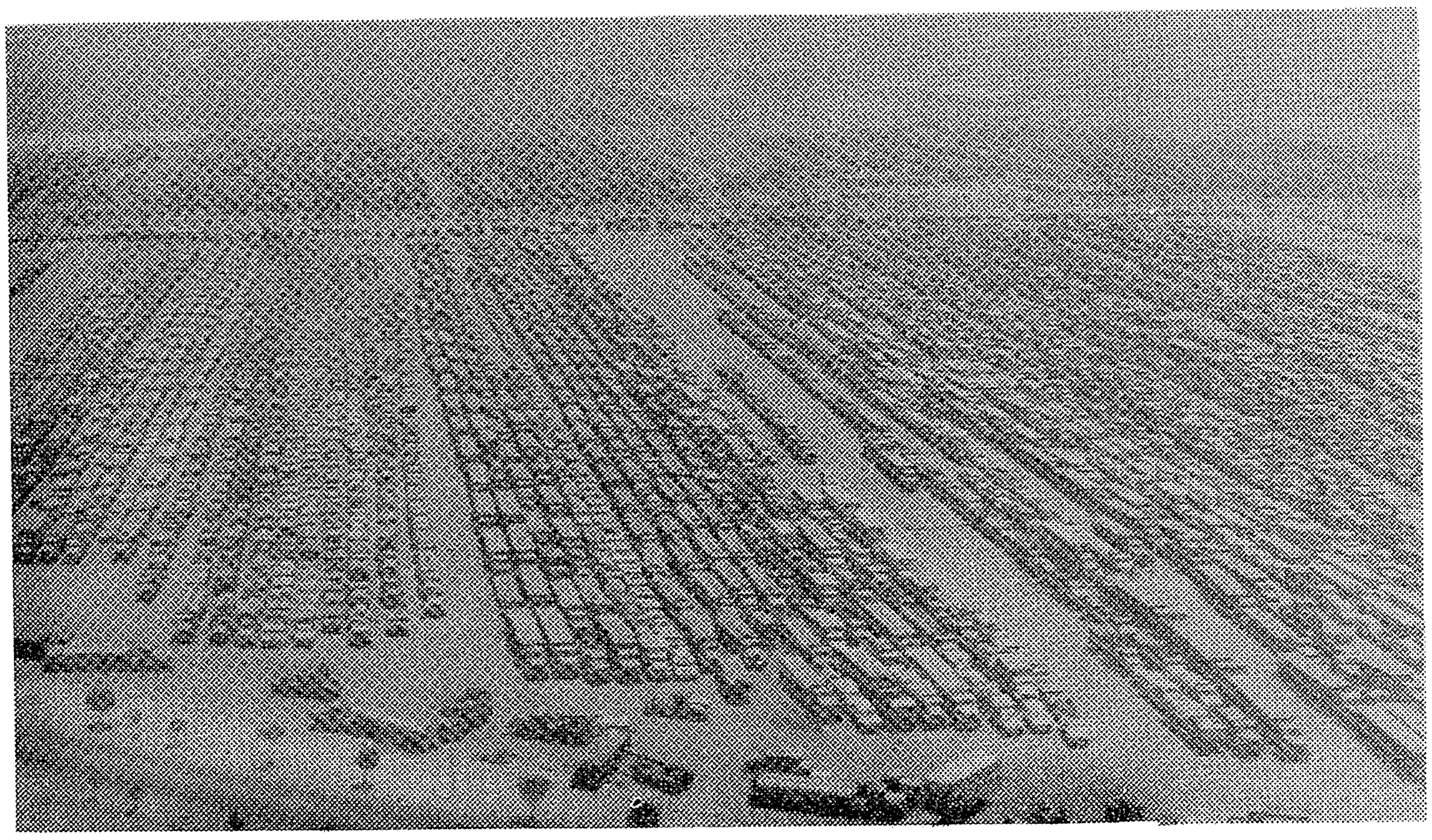
جنود يتـــصلون
بعائلاتهم في كـامب
كـاسـرين ، قـدمت
شركة أ ت ت خطوط
هاتفيـة مباشـرة إلى
الولايات المتـحـدة
كدعم منها للمجهود
الحربي .



رافعات شوكية تنقل الذخيرة من المخازن إلى متن السفن في مرفأ الدمام في العربية السعودية .

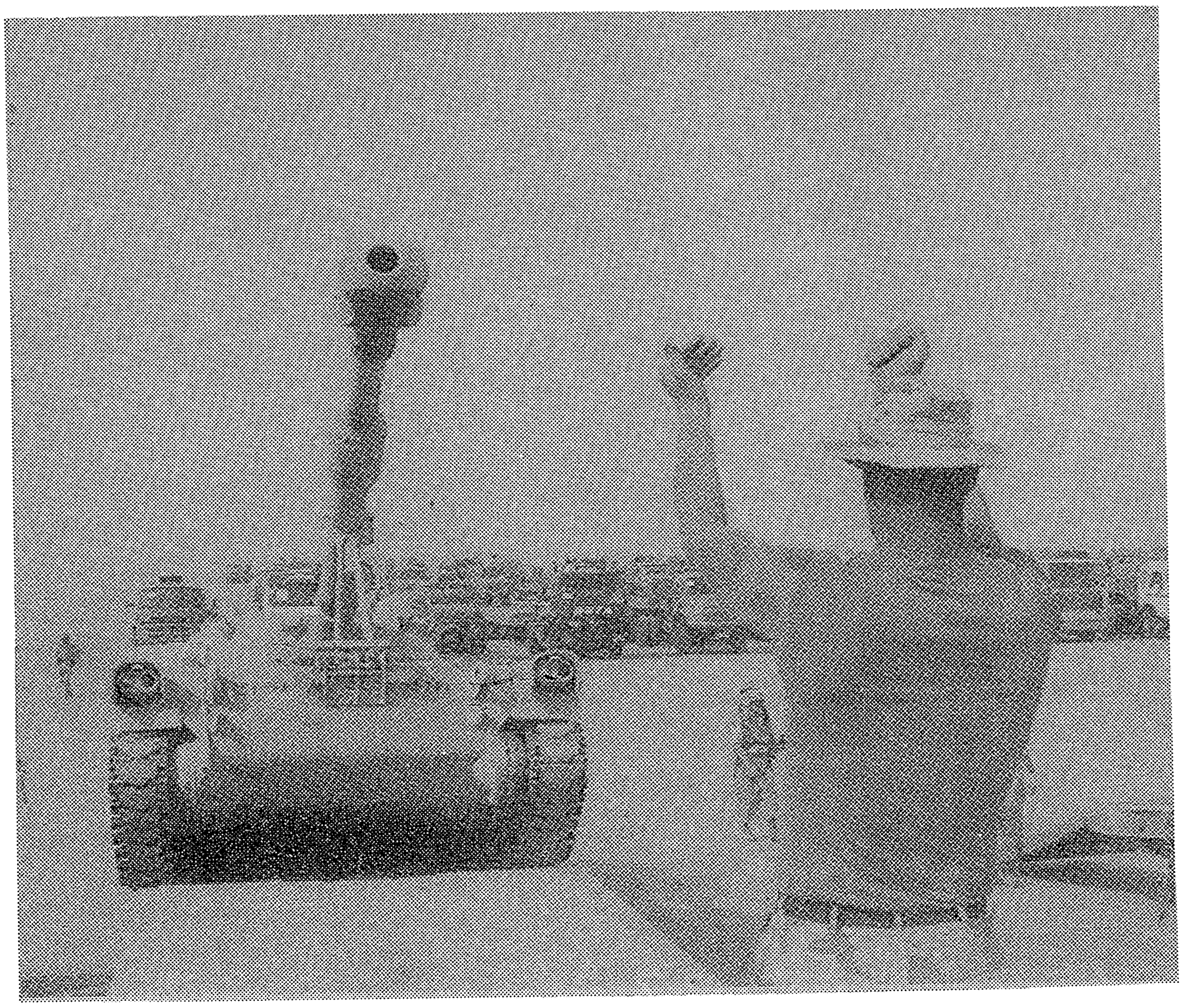


طائرة هلكوبتر كوبرا مغطاة ومحملة على السفينة كابيلا في طريقها إلى المانيا . كان تنظيف العتاد بعناية ضرورياً لمنع انتقال الحشرات والطفيليات من الشرق الأوسط إلى أوروبا وأميركا .



آليات تنتظر الشحن في مرفأ الدمام . قاد اللوجستيون والسائقون المتعاقدون مسافة ٥٠ مليون ميل واستهلكوا ٣ , ١ مليار غالون من الوقود .

جنود الفرقة ٨٢ المحمولة جواً في الطريق إلى الوطن . غادر العسكريون الأميركيون العربية السعودية بنسبة ٥ آلاف يومياً ولمدة تسعين يوماً حتى بات معظم العناصر الذين استدعوا إلى الخدمة خارج المملكة .



مدفع ميدان من طراز م١٩ في طريقه إلى المرفأ . كانت عملية وداعاً أيتها الصحراء أول عملية إقفال شامل لمسرح العمليات تنفذها القوات الأميركية في هذا القرن .

مستمرة تعلمت منها الكثير . بدأنا بإنطلاقة جيدة لأن الجنرال شوارزكوف كان مطلعاً على الدين الإسلامي وكان الجنرال يوسوك قد خدم سابقاً في العربية السعودية . وفي قيادتي كنت محظوظاً لأن أتعامل مع خبرة الجنرال روجر سكيرس الواسعة . لقد أبعدني عن كثير من المآزق التي واجهتنا أثناء تعاملنا مع مضيفينا .

قبل دخول مسرح العمليات بفترة طويلة علمت أن الإسلام هو طريقة حياة للعديد من العرب وأنه لا يمكن التسامح تجاه أي كلمة أو عمل يناقض تعاليم الدين . كما تلقيت نصائح بأن النقاشات حول المسائل الدينية والسياسية والاجتماعية لا تؤدي عادة إلى أي نتيجة . لقد قرأت أن العرب يتقربون من الشخص الذي يتحدثون معه وجهاً لوجه . وأن عدم القيام بذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على مفاوضات العمل . ويرتدي العرب المحافظون وهم أكثرية سكان السعودية ، ملابس محافظة وينزعجون من إظهار الجسد . وربما الأكثر أهمية فإن النساء العرب لا يختلطن مع الرجال ما عدا أفراد عائلاتهن وما خلا بعض الظروف الخاصة فإنهن لا يقمن أي اتصال مع الأجانب .

بقيت دروس أخرى ينبغي تعلمها وقد علمني إياها الجنرال روجر سكيرس . لم أكن أعرف أن الصفعة من الخلف تعتبر من المحرمات وكذلك رفع الحذاء أثناء الجلوس . ولا يجوز تقديم أي شيء للعربي مثل قلم أو ورقة أو غيرها باليد اليسرى لأنه يعتبر ذلك تهجماً عليه كما يعتبر رفع أصابع اليد تهجماً عليه أيضاً . ومع ذلك من خلال حرب الخليج قام أصدقاؤنا العرب وبقية الرعايا باستعمال هذه الحركات كرمز للتعاون من أجل الحرية .

في جميع الحالات تبقى التقاليد الغربية غير مقبولة في الشرق الأوسط . مثلاً إذا أعلنت إعجابك بممتلكات العربي ، سواء كانت سيارة أم ساعة ثمينة أم مجوهرات فإنه على الأرجح يعطيك إياها . وعندها يتوقع منك أن ترد الهدية بهدية أغلى ثمناً . قبل البدء بالأعمال التجارية في العالم العربي عليك أن تتبادل أحاديث طويلة . عليك أن تسأل دائماً عن صحة المضيف إلاّ أنه من المهين جداً أن نسأل عن زوجة العربي أو أحد أفراد عائلته من الإناث .

كنت شخصاً بليداً ولم أكن صبوراً وسرعان ما تعلمت أنه في الشرق الأوسط عليك أن تمشي بتأن لا بسرعة . وهكذا فعلنا .

تنظيم عقد :

شكلت مفاوضاتنا الأولى حول تنظيم عقود تحديات خاصة . وبعد تحليل سريع أجراه القادة العسكريون في الولايات المتحدة والعربية السعودية للوضع تبين أنه علينا الإحتفاظ بوسائل النقل الثمينة لنقل الوحدات المقاتلة والإمدادات الهامة مثل الأسلحة والذخائر التي لا يمكن تحقيقها من المصادر المحلية في مسرح العمليات . وكل ما تبقى كان مشكلتنا وعلينا أن ننظم العقود اللازمة .

كانت كمية الحاجات التي نخطط لتحقيقها خلال أسابيع أو أشهر تتغير باستمرار . مثلاً أجرى جون كار والخلية اللوجستية حسابات أولية حول كمية المياه اللازمة للفيلق الثامن عشر . أصبنا بذهول شديد . كيف تذهب إلى مضيفك الصحراوي بعد وصولك مباشرة إلى الصحراء وتقول له إنك تحتاج إلى مليارات الغالونات من الماء للأشهر القليلة القادمة؟ فالعربية السعودية ليست بلداً صغيراً لكن عدد سكانها وعدد قواتها المسلحة قليل نسبياً .

وتصبح المفاوضات صعبة ومعقدة عندما تطلب من الآخرين من على طاولة المفاوضات أن يفكروا بمقاييس لا يمكنهم تخيلها .

ونحن أيضاً لدينا تعليمات نتبعها . إذ تقضي التعليمات العسكرية بتحقيق الشاحنات والمياه من الدولة المضيفة . وهذا موضوع حيوي وحساس وخصوصاً في تمرين «إعادة القوات إلى ألمانيا» حيث تكون خطوط التموين محددة بحيث كنا ننقل عشرة آلاف شخص كل شهر ولكن عندما قفز الرقم إلى عشرة آلاف شخص يومياً بدأنا نطور التعليمات لتتناسب مع المهام الجديدة .

تعرض جدول أعمالنا المتسارع وعدم معرفتنا الكافية في المنطقة إلى تعقيدات أثناء التعامل التجاري مع تجار الشرق الأوسط . في الأسابيع القليلة الأولى كان هناك نقص في الإمدادات بالسلع الهامة وارتفعت أسعارها . لم أر في هذا سلوكاً دفاعياً يتناسب مع الواقع في أننا جئنا لنحمي العربية السعودية . هناك أشياء تحدث في كل مكان في العالم بما فيها شعور الناس بانهم يتعرضون للإبتزاز . وهذا لا أحبه أبداً . ثم أدركت أنه كان علي أن أتوصل إلى ترتيبات مشتركة مع هؤلاء الناس لأن الحصول على الإمدادات بواسطة عقود محلية كان مفتاح حياتنا في الصحراء .

قررت أن اجتمع مباشرة مع بعض التجار المهمين وأن أتحدث إليهم وجهاً لوجه

اجتمعت مع روجر سكيرس قبل أول اجتماع وعرضناً لسيناريو محتمل . قال لي أنه من الشائع أن يشهد العديد من الناس جلسات المساومة وأن يدير النقاش شخصان يعملان في المجال موضوع المساومة . كان الأول عادة شاب يرتدي لباساً غربياً مع ربطة عنق ويتكلم الإنكليزية بطلاقة والثاني رجلا كبير السن يرتدي الزي التقليدي السعودي . وسوف يعلمنا الثاني أن زميله لا يتحدث الإنكليزية وأنه سوف يتولى بنفسه إجراء المفاوضات والترجمة .

كانت المظاهر تعني الكثير . إستناداً إلى روجر لم يكن السعودي الأكبر سناً يتحدث الإنكليزية بمثل طلاقة الشاب لكنه بالتأكيد كان يعرف اللغة الإنكليزية (وخاصة لغة التجارة والأعمال) بشكل يمكنه من متابعة المفاوضات بسهولة . ومن الحكيم جداً أن لا نجري أحاديث جانبية لأن ذلك يعتبر إهانة للرجل الأكبر سناً وبالعكس فإن أي تعليق يوجه ضد الشاب من شأنه أن يزعج الكبير .

قال لي سكيرس في آخر تجربة : سوف تعرف الرجل الكبير لأنه سيكون الشخص الذي يلهو بسبحة فهو أما يحركها في جيبه أو يحملها بيده ويلهو بها . قلت له : دعني أرى بعض السبحات .

أرسل روجر أحد عناصره لإحضار سبحة وعاد ضابط برتبة ملازم أول ومعه عروة مؤلفة من عدة أحجار كريمة مربوطة بخيط ومعقودة في طرفها . بعد ذلك بفترة قصيرة حضرت أول مجموعة من التجار وضعت السبحة في جيبي وذهبت معهم إلى غرفة الاجتماعات .

جرت الأحداث تماماً كما توقع روجر . عرض الشاب الذي يرتدي لباساً غربياً أن يترجم للرجل كبير السن الذي لا يتكلم الإنكليزية بشكل جيد .لا أتذكر بالتحديد ما كنا نحاول شراءه من هذين الشخصين (ربما آليات في تلك المرحلة) ولكن المفاوضات تقدمت ببطء . وفي خلال النقاش أخذ الرجل كبير السن من جيبه سبحة وبدء يلهو بها فيما كان يصغي إلى المساومات .

عرض الشاب أسعاره والتي كانت إلى حد ما غالية . عندها وبتعمد ظاهر أخذت سبحتي وحملتها بيدي وبدأت ألهو بها . نظر الرجل الكبير إلى السبحة ثم نظر إليّ وبدا أنه أخفى ابتسامة .

قلت للسعودي الكبير . «أحب هذه السبحة . في الحقيقة إني أحتاجها . لدي الكثير لأشغل بالي حوله» .

ضحك السعودي وتابعت قائلاً : «هناك الكثير في ذهني . عناصري بحاجة للاستقرار بسرعة ليتمكنوا من أداء مهماتهم التي جاءوا من أجلها . ومن أجل تحقيق هدفنا في حماية هذا البلد ـ والذي كان في الواقع هدفنا جميعاً ـ علينا أن نركز على دعم جنودنا . لا يمكننا أن نبقى طوال الوقت نتجادل مع بعضنا . والآن ما أحتاجه من شركتكم هو الآتي . . .» .

عندها وضعت إطار عمل اعتبرته تركيباً مُقبولاً . وبعدما دخلنا في التفاصيل وجدت نفسي أركز كثيراً على الرجل المسن حتى اقتصرت المفاوضات علينا نحن الإثنين فقط . عاد الشاب السعودي وأركاني من الضباط إلى المقاعد الخلفية وتوصلنا إلى اتفاق مقبول من الطرفين .

في هذه المفاوضات وما تلاها أوضحت منذ البداية أنني لن أقوم بخداع البائعين ولكني لن أقبل بأن أتعرض للإبتزاز . قلت لهم إنني لن أهين ذكاءهم بأن أطلب منهم تقديم تنازلات غير معقولة وأملت منهم أن يقدموا إلى الجيش الأميركي اللياقة نفسها . كان ذلك موقفاً جيداً لكنه كان بمثابة شعور عام . إن الشرق أوسطيين ، مثل أجدادي اليونانيين ، لهم حساسية مرهفة نحو الكرامة الشخصية . يجب أن نقر بذلك ونعمل من خلاله . وفي معظم الحالات استطعنا الإتفاق بشكل سريع . وبالنسبة للقليلين النكداء كنت ألمح أن الأميرين محمد وتركي أخبراني شخصياً أنهما متأكدان من أن التجار السعوديين سوف يتوقون للتعاون معنا . وهكذا تحولت نبوءة الأميرين إلى إنجاز شخصي .

بعد توقيع العقود الأولى تغيرت الأمور بشكل دراماتيكي . سرت شائعات من أن العسكريين الأميركيين كانوا يدفعون بالعملة السعودية (الريال) وأنهم يدفعون مرة كل أسبوعين . بما أن الحكومة السعودية معتادة على الدفع للبائعين مرة أو مرتين في السنة ، أصبحنا بشكل مفاجىء الزبائن المحبوبين في المنطقة .

كانت هذه نعمة متنوعة . في الجانب الأدنى كنا منغمسين مع بائعينا الذين يعرضون علينا البضائع والخدمات ليس فقط من العربية السعودية ولكن من عمان والبحرين والإمارات العربية وحتى من تركيا . وفي الجانب الأعلى وبتأثير المنافسة غير المنتظرة سهل التجار المحليون التموين وأصبحوا أكثر تعاوناً . مثلاً تمكنا من وقف التعاقد مع متعهد سيارات الفان المبردة في الأيام الأوائل والتي كنا ندفع ألف دولار يومياً أجرة الواحدة منها . وفجأة هبط السعر إلى ١٠٠ دولار يومياً .

طرح ذلك مسألة «الشيك على بياض» . لم يكن لدينا مثل ذلك . حتى في أكثر الأيام اضطراباً في آب/ أغسطس وأيلول/ سبتمبر ، كنا في خلية التنسيق مع الدولة المضيفة نعمل وفقاً للتعليمات التي تنظم الإنفاق العسكري . بكلمات أخرى كان لدينا ميزانية نتقيد بها وكنا مسؤولين تجاه ضباط مراقبة مالية في وزارة الدفاع حول جميع مشترياتنا .

في الحقيقة ، كانت القيود على التمويل والعمل في إطار الموازنة من أكبر التحديات التي واجهناها في الشرق الأوسط . كان الإنفاق العسكري موزعاً على إثنتي عشرة فئة ، تعرف «بألوان العملة» . كل فئة لها أنظمتها وقيودها . خلال الأسابيع الأولى كنا قادرين على استعمال نفقة الصيانة والعمليات . ولم نحصل على الموافقة باستعمال أموال للبناء في وقت كنا ننتشر في الصحراء . كان من الصعب أن نشق أي طريق أو نشيد ابنية دون تخصيص مبالغ مالية للبناء .

لكن هناك جانب آخر لمسألة «الشيك على بياض» . خلال سنوات الخدمة طورت علاقات قوية في جميع جوانب الحياة العسكرية . وخلال سنواتي في الكونغرس تعلمت كيف أحصل على موافقة أعضاء الكونغرس . وهكذا عندما كنا نريد أن نبني ، كنت أعرف كيف أمسك بزمام الأمور وكنت أتخلى عن الحد الأدنى من المتطلبات التي تستخدم عادة في تقدير قيمة النفقات . وفي تشرين الثاني/ نوفمبر صدر أمر تنفيذي ، يرفع الحد الأدنى لهذه المتطلبات ويقر بالواقع .

والأهم من ذلك أن رئيس أركان الجيش الجنرال فوند قال لي أنه إذا أردت شيئاً ما فعلي بكل بساطة أن أطلبه . وكان عليّ أن أراقب أنا ومرؤوسي قواعد العمل ونملء النماذج وتتقيد بالتعليمات كلما كان ذلك ممكناً .

وأرى أن عليّ أن أؤكد أن درجة التعاون التي تلقيناها من جانب مؤسسات دولتنا جعلت من المستحيل ممكناً . كنت أقدم الطلب إلى المرجع الصالح وسرعان ما يجد طريقة للمعالجة .

وفي إستعاده لما مضى كان أكبر تحدي في إدارة الأعمال في الشرق الأوسط هو الاستهانة بعامل الوقت . وبالنسبة للوجستي وخاصة في الحالات الطارئة كان تنظيم الوقت وجدولة الأعمال بمثابة كل شيء . في الشرق الأوسط تعتبر هذه مسائل ثانوية . عندما تسمع ضمانة أكيدة بأن شيئاً ما سوف يصل اليوم فهذا يعني أنه يصل غداً أو بعد بضعة أيام . كانت اجتماعاتي مع البائعين تستمر لأكثر من

ساعة ومنها ثلاثين دقيقة لتبادل التحيات والأحاديث وخمس دقائق للمفاوضات وخمس وعشرين دقيقة للتمنيات بالصحة الجيدة . عندما كانت هذه الاجتماعات تعقد في مقر تاجر سعودي ، غالباً ما كان يقاطع باتصالات هاتفية وزوار وحضور مساعدين وتقديم رسائل . أكد لي سكيرس أنه بعد فترة من بناء الثقة فإن نمط مقاطعة الاجتماعات يخف تدريجاً . ولحسن حظي سرعان ما خف . عندما يبدأ مضيفي يضع زجاجات البيبسي دايت قرب القهوة العربية والشاي أدرك أنني وصلت إلى النتيجة .

مرة أخرى أشير إلى أن هذه المشاكل غالباً ما تظهر لأن توقعات الجانبين تكون مختلفة . كان تجار الشرق الأوسط متجاوبين لجداول عملنا ضمن مجال خبرتهم . لكن إطار المهل كان مختلفاً تماماً . عندما أطلقنا نداءات عاجلة من أجل إجراء عقود كان المتعهدون الكبار يطلبون مهلة ١٢٠ يوماً لتلبية طلباتنا . كنا نجيب بكل تهذيب : «حسناً نعطيكم مهلة ١٢٠ ساعة لأن ذلك هو الوقت المتوفر لنا» . بعد بضعة أسابيع بدأ المتعهدون يقدمون عروضهم مرفقة بإطار زمني محدد للتسليم . كان هذا الوضع ، مثل العديد من المظاهر اللوجستية في الخليج نوعاً من نبأ سار/ نبأ محزن . النبأ السار هو أن المناقصات التي كنا نجريها أدت إلى هبوط الأسعار إلى مستويات معقولة ولكننا كنا نمضي ساعات كثيرة حول تقييم المناقصة .

عودنا خبير التلزيم ديف بارتلت الذي انضم إلى أركاني في أواخر أيلول/ سبتمر على أن نتحقق جيداً من بائعينا . وفي مناسبات عديدة توصلنا إلى اكتشافات هامة . مثلاً في إحدى المرات أعلنا عن مناقصة لاستئجار ٥٠ شاحنة . وصلت المناقصات وبدأنا نتصل بكل عارض ونطلب منه أن نتفحص الشاحنات التي يعرض تأجيرها .

توجهنا إلى أول مرآب شاحنات في مكان صحراوي منعزل فوجدنا أن العارض يملك ٣٥ شاحنة من أصل ٥٠ وعدنا بتقديمها . كانت الشاحنات الخمس والثلاثين تضع كل منها شارة : شاحنات أحمد . أكد لنا أنه سوف يجمع ١٥ شاحنة دون أي مشكلة ذلك أن الشاحنات كانت في طريقها وسوف تصل إلى الباحة في غضون ساعات . شكرناه وقلنا له سوف نتصل به عندما نتخذ قرارنا .

عدنا إلى قاعدتنا واتصلنا بعارض آخر . كانت الطريق التي قطعناها للوصول إلى مقره مألوفة وسرعان ما بدا واضحاً لنا أننا نتجه إلى المكان نفسه الذي كنا

تجاوزناه لتونا . حيانا شخص غير مألوف على الباب ودلنا على خمس وثلاثين شاحنة تضع كل منها شارة : شاحنات الطرابلسي ، نظرت أنا وبارتليت لبعضنا البعض وقلنا للتاجر :

«لاحظنا أنه يوجد ٣٥ شاحنة هنا وأنا أفترض أن الخمس عشرة الأخرى هي في طريقها وهي ستصل هنا في غضون ساعات» .

نظر إلى التاجر وقال حقيقة أن بقية الشاحنات هي فعلاً في طريقها إلينا . صافحناه وعدنا إلى مكتبنا .

بعد الظهر دلنا بائع سعودي آخر على الباحة نفسها لنطلع على خمس وثلاثين شاحنة ومرة أخرى باسم مالك آخر ، وهذا ما دفعنا إلى التدقيق بهدف معرفة المالك الحقيقي لهذه الشاحنات . أخيراً عثرنا عليه وتوقعنا أن يدخل مباشرة في المناقصة واضعاً حداً للوسطاء . وافق وقدم عرضاً ونال بموجبه سعراً أعلى ووفرنا نحن بعض الأموال وكسبنا راحة البال .

مفاوضات مثمرة :

كما ذكرنا عندما عرف الناس أن الأميركيين يدفعون بشكل منتظم وإننا نتمتع بثقة العائلة المالكة ، انهالت علينا العروض . أثارت صفقة الشاحنات ذات الشارات المتغيرة وتجارب أخرى مماثلة شكوكنا إلى درجة كبيرة .

حضر جراح من اللواء الطبي في الفيلق الثامن عشر المتمركز على بعد ١٥ ميلاً من مركزنا إلى مركز العمليات اللوجستية ذات بعد ظهر وتحدث إلى روجر سكيرس خلال استراحة قهوة .

قال : اسمع هناك شخص سعودي يتصل بسرايا عديدة في الفيلق ويدعي أنه يحمل رسالة من الملك . ويقول أنه مكلف بإطعام جميع الجنود لكن لا أحد يعرف لمن يجب أن يتكلم .

أجابه سكيرس : قل له أن يتكلم معي .

أعطى سكيرس الجراح رقم الهاتف في مركز العمليات اللوجستية ليعطيه إلى ذلك الشخص وأخبر ضباط المركز عن توقع ورود مكالمة تتعلق بالطعام .

صباح اليوم التالي اتصل السيد زاهر المصري بسكيرس وأخبره عن قصته . قال أنه تلقى توجيهات من الملك بأن يطعم الجنود الأميركيين . ودعانا لإرسال مندوب

ليتحقق من صحة الرسالة وإذا كنا راضين ، نقوم بالترتيبات الملائمة . كان مهذباً جداً وبليغاً . الرسالة الضمنية كانت أننا إذا رأينا أن لا نستفيد من خدماته فإنه لن يهتم بذلك . دون شك كان يبدو أكثر من شخص عادي يجول في مسرح العمليات باحثاً عن عقد . ذهب سكيرس مع الرقيب ولزلي ولف إلى مدينة الخبر المجاورة حيث تقرر لقاؤهما مع السيد مصري في فندق أوبروي الفخم . استقبلهما في بهو الفندق شاب أنيق يتكلم الإنكليزية بطلاقة . قدم المصري رسالة الملك كي ندققها بواسطة خبراء الدولة المضيفة الذين سرعان ما أكدوا صحتها . دعونا السيد مصري للحضور إلى مركز العمليات اللوجستية في اليوم التالي لنتفاوض على الصفقة .

في صباح اليوم التالي حضر السيد مصري إلى مركز العمليات اللوجستية وهو يرتدي بنطلون جينز وقميص سبور ويستعد للبدء بالعمل . أمضينا دقائق قليلة في المقدمات شرح خلالها السيد مصري أنه أردني كان يعيش في تالاهاسي فلوريدا . وأن عمه صبحي مصري هو منتج وموزع كبير للمواد الغذائية في المملكة العربية السعودية . في الحقيقة كانت شركة المصري «استرا للتغذية» تعمل على مستوى عال وهي تنفذ حالياً عقداً مع الملك فهد لتزويد العسكريين السعوديين بالمواد الغذائية . عندما وافق الملك على انتشار القوات الأميركية في بلاده كان يعرف أنه من واجبه كمضيف أن يطعم ضيوفه . وهذا يفسر الرسالة التي يطلب فيها الملك من المصري أن يقدم خدماته لقواتنا .

في تلك اللحظة انضم زاهر المصري إلى مركز العمليات اللوجستية ومنذ بعض ظهر ذلك اليوم لم يفارق الرقيب ولزي ولف . لقد طورا معاً خطة تحقيق وتوزيع الطعام وسرعان ما تعززت نوعية الوجبات المقدمة للعسكريين في سائر مناطق مسرح العمليات . تراجع استعمال الوجبات الناشفة وازداد استعمال الوجبات الطازجة . استمر المصري وولف بتطبيق أفكار جديدة خلال فترات النزاع تتعلق بتحسين الطعام الطازج وتنويعه . ليس لدي أدنى شك أن لهذه التطورات تأثير مباشر على النجاح في الحرب .

كانت الأسابيع الأولى من التعاون بين المصري وولف حافلة بالتطورات المثيرة . بعد نقاش مع الجنرال شوارزكوف حول الموضوع اقترحت عدم توزيع المنتوجات الطازجة على الوحدات في المؤخرة إلاّ بعد وصولها إلى المراكز الأمامية . خلال

أسبوع ونصف أعد المصري وولف شبكة توزيع قامت بتقديم الخبز والفاكهة وغيرها إلى جميع الوحدات بما فيها المراكز الأمامية . كانت هذه المؤن تكمل الوجبات الناشفة والأطعمة الجاهزة المعلبة مثل لازانيا والدجاج والتي كانت تسخن ثم تفتح وتقدم للطعام . روجت عبارة : «سلة فاكهة في كل جحر ثعلب» والتي أصبحت شعاراً طيلة فترة الحملة .

عندما أمنت لنا عائلة المصري الطعام الطازج بدأنا بسحق الأرقام . اكتشفنا أنها طريقة جيدة لتوفير الأموال . كانت الوجبة الناشفة تكلف ٤ دولارات يضاف إليها مصاريف التعليب والتوضيب بينما كانت وجبة المصري تكلف حوالي ١,٩٥ دولار . تعاقد المصري وولف مع طهاة سعوديين وفيليبينيين وأنشأوا قاعات طعام في مختلف أنحاء مسرح العمليات . قدموا الطعام لأكثر من ثلاثمائة ألف عنصر يومياً مستخدمين المواد التي تؤمنها شركة استرا للتغذية والتي كان الملك يدفع ثمنها . كان لكرم الملك وللروح الخلاقة عند المصري وولف فضل في مواجهة تحديات مسألة الطعام وأدى ذلك إلى تحسين كبير بنوعية الحياة لجنودنا .

السياسة والعائلة :

تعهد الملك دعم بلاده الكامل عندما وافق على انتشار القوات الأميركية في المملكة وقدم أكثر مما تعهد . إستقبلنا الشعب السعودي بكرم وإنفتاح فاق كل توقعاتنا . وكما أوضح لي الجنرال شوارزكوف عندما عدنا إلى الولايات المتحدة ، كان ملائماً جداً عندما بذلنا جهوداً لنتقيد بقوانينهم وتحترم عاداتهم .

خلال فترة وجود الأميركيين في مسرح العمليات لم تحصل أية حادثة تنم عن سوء سلوك متعمد من جانب عناصرنا . وهذا ما أدهش الجميع بمن فيهم بعض العسكريين . وبالتأكيد حصلت حوادث انتهك فيها بعض جنودنا عن غير قصد بعض التقاليد والمشاعر الدينية مثلاً عندما كان بعض الجنود الإناث يقدن الشاحنات وعندما استعمل بعض الجنود مياه آبار خاصة في الصحراء . كنا نعالج هذه المواضيع مباشرة وبانفتاح قبل أن تتطور إلى نزاع . وبهذا بدأنا نعرف كيف نناور من خلال شبكة المسؤوليات والصلاحيات القضائية المعقدة في المملكة .

للسعوديين هيكلية سياسية تماثل هيكليتنا نظرياً ولكنها في الواقع تحتوي على هيئات بيروقراطية . هناك مخاتير (عمدات) وبيروقراطية محلية تسمى الأمراء الذين يديرون الشؤون العامة . وتمتد بيروقراطيات المدن إلى القرى المجاورة . هناك

أقسام شرطة متعددة . وفي جميع أنحاء البلاد وخاصة في التجمعات السكانية هناك شرطة عسكرية وشرطة دينية وشرطة مدنية . كل منها تشرف على إحدى شؤون المدينة أو القرية . وكان التحدي الماثل أمامنا هو أن نعرف إلى أية سلطة نتوجه عندما نتعرض لمشكلة ما . وكان هناك دائماً ورقة هامة : تصبح مسألة الصلاحيات والمسؤوليات أكثر تعقيداً عندما تدخل العائلة المالكة في القضية .

كانت إحدى الحوادث التي حصلت في بداية عملية الإنتشار بمثابة إنطلاقة لي في التعامل مع السياسات المحلية السعودية فأرسلت وحدة من الجنود الأميركيين الذكور والإناث إلى المدينة من أجل تفريغ بعض الشاحنات وإنشاء نقطة عتاد طبي في قلب مدينة الدمام . ولم نكن نعلم أن مركز النقطة يقع بمحاذاة مركز جماعة دينية مسلمة محافظة . كان تفريغ الشاحنات عملاً صعباً وكان وجود جنود إناث يرتدين قمصان سبور ويرفعن أكمامهن وهن يعرقن يثير مشاعر السكان المحليين . وسرعان ما اشتكى هؤلاء السكان إلى الشرطة . ولزيادة صعوباتنا تعرّض الجنود الإناث إلى كلام وشتائم من السعوديين الذين كانوا يقودون سياراتهم بالجوار .

سارع روجر سكيرس إلى تهدئة الموقف . وصف سكيرس ظروف الحادث لأحد أصدقائه الذي صادف أنه عقيد في الجيش السعودي . قال العقيد خلف أن السكان المحليين والقادة الدينيين كانوا ضد كل ما يعتبرونه إظهاراً للجسد . وبسرعة توصلنا إلى حل بسيط : على جميع الجنود العاملين في تلك المنطقة أن لا يرفعوا أكمامهم . كان ذلك تنازلاً صغيراً لكنه أرضى الشرطة الدينية التي تطبق الشريعة الإسلامية .

من ناحية أخرى كان تعرض السائقين مسألة مدنية ولهذا كان يتولاها الأمير المحلي وتقدمنا منه وأثبتنا أننا تعاونا مع السلطات الدينية وطلبنا منه أخذ العلم بالإهانات التي لحقت بجنودنا من بعض السكان المحليين . سرعان ما انتهى الإشكال وأخيراً أعدنا تركيز النقطة بعيداً عن جيرانها الحساسين . بمساعدة سكيرس وخلف تعلمنا كيف نعالج المشاكل مع المرجع الصالح . وهذا بدوره سمح لنا بعدم تحميل العسكريين السعوديين مسؤولية حل الإشكالات المحلية . على أي حال وكدليل على التكيف مع الشعب السعودي ، بعد مضي بضعة أسابيع على وجودنا في السعودية لم تتعرض الإناث من جنودنا لمضايقات أثناء ارتدائهن اللباس العسكري وهن حاسرات وكاشفات بعضاً من أجسادهن وكان للأمير

محمد دور كبير في هذه القضية وقال أن الجندي يعامل كجندي سواء كان أنثى أم ذكر .

لم تسنح لي الفرصة بعقد لقاءات كثيرة مع مواطنين سعوديين حتى نهاية شهر أيلول/ سبتمبر على الرغم من أننا كنا نتعاون في المسائل اللوجستية منذ أوائل شهر آب/ أغسطس . علمت من اليوم الأول أنه حالما تسنح الظروف علي أن أعقد صداقات مع العسكريين السعوديين الفاعلين . كان المرشح الأول هو العميد الأمير تركي قائد القوات الجوية السعودية المتمركزة في قاعدة الظهران الجوية . كان العميد تركي قد عرض علينا وبكرم ظاهر ، استعمال مطار القاعدة وشعرت أنه من الضروري أن أشكره شخصياً .

وهكذا ساورني شك في أن قيادتي سوف تنسق تحركاتها مع قادة الجيش العربي السعودي في المنطقتين الشرقية والشمالية ـ العميد صلاح والعميد الكعمي . سعيت وراء هذين السيدين في جهد من أجل تسهيل الترتيبات العسكرية وسررت كثيراً في أنهما أصبحا من الأصدقاء الجيدين . كانا ماهرين في المسائل الحربية والدبلوماسية وأعطياني فكرة ممتازة عن العقل السعودي بالقول وبالممارسة أيضا .

ثبت لي من تعاملي مع البائعين في الشرق الأوسط أن التراتبية والرتب تلعب دوراً هاماً في نهجهم الاجتماعي . لم يكن هناك أي تعامل أهم من تعاملي مع الأمير تركي ـ ليس في أفعاله بل في أفعال المحيطين به . كان هناك طريقة في الاتصالات يتم التعامل بها مع أفراد العائلة المالكة . عندما كان معاونو تركي يقدمون طلباً باسم العميد تركي ، كان الطلب يعامل مثل أي طلب من أي عميد آخر . ولكن عندما كان المعاونون يستهلون طلباتهم بعبارة «يرغب الأمير . . .» أو «الأمير تركي يعتقد أنه . . .» فإنك ترى الناس تتجاوب بطريقة ظاهرة . كان لهذه الكلمات وزن واضح . فالأمير هو مركز مشرّف في المجتمع السعودي .

عملت كثيراً مع الأمير تركي في المفاوضات على استعمال المطارات ومسائل أخرى مماثلة . وكنا متفقين كأشخاص وكجنود أيضًا . إنه شخص مستقيم كنت أعرض عليه خطة أو فكرة وكان يجيب على الفور وفي موقع العمل ونتوصل بعدها إلى تسوية الأمور . كان يتحرك أثناء المفاوضات برصانة وسرعة . وأنا أدين له بقسم كبير من النجاح الذي حققته خطتي اللوجستية وكذلك لبعض الضباط السعوديين والذين تجاوزوا جميعاً قواعد عملهم وغيروا جدول أعمالهم ليساعدوني على تموين وحداتنا في مسرح العمليات .

خطة المراحل الخمس :

عندما تم استدعاء الاحتياط أعلن الجنرال شوارزكوف أنه لن يكون هناك سياسة تبديل . وبكلمات أخرى لن تخدم القوات فترة ١٢ شهراً ثم تستبدل بسواها وتعود إلى الوطن كما كان يحصل في فيتنام . كانت هذه إشارة واضحة أننا سوف نبقى في السعودية لحين تسوية وضع الكويت بطريقة ترضي قوات التحالف . وكذلك كانت إشارة إلى أن التحالف سوف يتهيأ أخيراً إلى شن هجوم . وقد فهمنا نحن اللوجستيين الأمر وبدأنا نعد هيكلية لوجستية تدعم القوات عند لجوئها إلى الهجوم .

في الأيام الأولى المضطربة من عملية درع الصحراء ، بدأت أفكر ملياً حول لوجستية الوضع الهجومي وأدرس مضمون شبكة التوزيع اللوجستية . وكانت قاعدتي الأساسية التي اتبعتها هي وضع المخازن على مسافة قريبة من الخطوط الأمامية بحيث عندما تتقدم القوات ، يمكن تموينها بسهولة من هذه المخازن . واستندت في تفكيري بهذا الموضوع على دراساتي حول تكتيك الإسكندر الكبير والجيش البريطاني الذي قاتل رومل في شمال أفريقيا . لقد قررت أنا والجنرال شوارزكوف عدم إنشاء قواعد ثابتة كما كان الأمر في فيتنام . يجب أن تكون جميع شبكات التموين في السعودية مرنة ومتحركة ومتجاوبة مع حاجات القوات . عندما تتقدم القوات يجب أن تتقدم معها القواعد اللوجستية أيضاً .

وضع خطة :

كانت خطتنا الثلاثية ـ الاستقبال والتحرك نحو الأمام والدعم ـ برأيي الحجر الأساسي الذي ساهم بنجاحنا . كانت الخطة سهلة الفهم ووضعت أمامها أهدافاً واضحة . وبالنتيجة أمنت أساساً نستعمله عند معالجة أي وضع مضطرب .

ولكن في أواخر أيلول/ سبتمبر وأوائل تشرين الأول/ أكتوبر بدأت أطور خطة بديلة . شعرت أننا بحاجة إلى خطة على درجة من الوضوح والسهولة تمكننا من توجيه اللوجستيين عند توسع بقعة النزاع . ربما كانت كلمة خطة ليست الكلمة الصحيحة في هذا السياق . تستخدم أدبيات علم التدبير (management) غالباً كلمة رؤية للتعبير عن المعنى الذي أقصده . كتب أحد المؤلفين في هذا المجال :

«تصبح الرؤية أداة للذاكرة وبذلك تسمح لجميع مستويات التنظيم باتخاذ

القرارات دون استشارة المستوى الأعلى . كذلك تؤمن الرؤية مجموعة من قواعد القرار التي تسهل وتسرع وتضمن التقليل من الأخطار التي يرتكبها المرؤوسون باستمرار : هل ينطبق الحل مع أهداف الرؤية أم لا؟»

أنا مقتنع أنه من المهم أن نبني مثل هذه الرؤية حول أهداف غير واضحة لأن هذا النوع من الأهداف يتسم بليونة ضرورية تتلاءم مع التحديات الجديدة (الاستقبال والدعم هما مثلان عن خطتنا في مرحلة التعيش) . ولهذا السبب أنا لا أفصح لمرؤوسي كيف أقوم بتحقيق هدف محدد . إن إملاء الشروط على المرؤوس يقضي على روح الإبتكار عنده ويقلل من رغبته في تحمل المسؤولية عن عمله ويزيد من احتمال اختلال القيادة عندما تتغير الظروف بشكل دراماتيكي . استنتجت منذ أول شهر في مسرح العمليات بأن عملية التخطيط يجب أن تكون مرنة بشكل كبير .

إنطلاقاً من هذا ابتكرت أنا وملائي «رؤية بديلة» للاستقبال والتحرك نحو الأمام والدعم . كانت الخطة اللوجستية الجديدة لمسرح العمليات تتألف من خمس مراحل . ألفا وبرافو وشارلي ودلتا وايكو وهكذا كان أي واحد يعرف الأبجدية يدرك فوراً تسلسل كل مرحلة . وكانت الحيلة هنا هي أن نفرّق بين المراحل وندخلها في أذهان الناس .

كان للمرحلة الأولى ألفا المبدأ الموجه «التحضير وإجراءات الاستعداد للتمركز» وطورت كنتيجة عنها خطة انتشار ذات مراحل ثلاث . أدى دعم القوات في وضعها الدفاعي على الخطوط الأمامية إلى تطوير شبكة مستودعات تموين أمنت احتياجات قيادة الدعم اللوجستي التي استخدمتها بدورها لدعم الفرق والتشكيلات من خلال سرية دعم الفرقة . (هذه الهيكلية موجودة فعلاً في التنظيمات الحالية) . وهنا برز التحدي الحقيقي في تقدير الموقف واختيار مواقع المستودعات بطريقة تخدم الخطط الاستراتيجية والتكتيكية الجارية حالياً دون أن تقيد خيارات المقاتلين في المستقبل .

منذ لحظة انتشار القوات في مسرح العمليات شعرت أنه علينا أن نستعد لاحتمال الإنتقال من التمركز الدفاعي إلى التمركز الهجومي . يمكن لمستودعات التموين التي تنشأ في المرحلة ألفا أن تقدم الدعم لقواتنا أثناء التقدم نحو الأمام .

كان ذلك هدف المرحلة برافو «تحرك الوحدات» إلى مركز استراتيجي متقدم مهما كانت التعقيدات اللوجستية التي ترافق ذلك .

وعندما نصبح في هذا الوضع الاستراتيجي ، سوف تحتاج قواتنا إلى جميع أنواع الدعم القتالي بما فيها الوقود والذخيرة والتجهيزات والآليات ومعدات الصيانة والمأوى والطعام والماء والخدمات والمعدات الطبية . كانت تلك المرحلة الثالثة شارلي «الهجوم الأرضي» : والتي على الأرجح يتغير فيها الخط الأمامي خلال الحرب البرية بسرعة غير متوقعة مما يفرض علينا أن يكون نظام التموين مرناً .

كنا نفترض منذ البداية أن التحالف سوف يكسب المعركة البرية . وهذا يعني أنه علينا أن نحدد المراحل التي تلي انتصارنا ونحضر لها . كانت أولى هذه المراحل المرحلة دلتا والتي تشمل جميع الحاجات اللوجستية «للدفاع عن الكويت» . توقعت تقارير الاستخبارات أنه بعد طرد العراقيين سوف تقدم الكويت طلبات من نظامنا اللوجستية (وكذلك جميع العاملين في المنطقة) . كان واضحاً أننا سوف نطبق المرحلة الأخيرة من هذه الخطة بعد انتهاء الحرب وهي المرحلة إيكو التي سوف تنظم عملية إعادة انتشار العناصر والتجهيزات والإمدادات إلى خارج مسرح العمليات .

كتب الفيلدمارشال مونتغمري :

«أرى أن على القائد أن يعرف ماذا يريد . يجب أن يرى هدفه بوضوح ثم يكافح لتحقيقه . . . عليه أن يعلم الجميع بماذا يريد وبالمبادىء الأساسية لسياسته . عليه ، في الحقيقة ، أن يعطي توجيهات صارمة ، وأن تكون أوامره واضحة» .

وقد وضع أندرو غودباستر القائد السابق لقوات الحلفاء في أوروبا هذه الفكرة في إطار بليغ حين قال : «كن واضحاً فيما يتعلق بأهدافك» . الوضوح كان الكلمة الأساسية لخطة المراحل الخمس والتي طورناها في الفترة ما بين أواسط أيلول/ سبتمبر وأوائل تشرين الأول/ أكتوبر ١٩٩٠ . كانت كل مرحلة من الخطط تتطور بشكل منطقي إنطلاقاً من الخطة التي سبقتها ـ مع ذلك وكما أوضحت لمرؤوسي يمكن أن تتشابك هذه المراحل أو تتطابق . استندت جميع هذه المراحل على التعليمات اللوجستية المعمول بها حالياً . وإذا أخذناها بمجملها فإنها تشكل إطار عمل ثابتاً ومرناً ويمكنه العمل والتجاوب مع التحديات الاستراتيجية والتكتيكية للقيادة المركزية .

أمام الجبهة :

طبعاً في خريف ١٩٩٠ لم يكن هناك استراتيجية أو تكتيك لحرب برية . ذات

نهار سبت حار في أواخر أيلول/ سبتمبر بينما كنت أنا والجنرال شوارزكوف نقدم إيجازاً لوجستياً ، أعلمته عن نيتي بتطوير خطة لدعم هجوم وتقدم القوات نحو الأمام .

وأنا هنا أعترف أني كنت متردداً بكشف أفكاري إلى شوارزكوف ذلك لأن أحد كبار ضباط القوات الجوية الأميركية قد أعفي من مهامه بعد تحدثه عن الخيارات الهجومية مع مراسل صحيفة واشنطن بوست . لكن الحديث إلى الصحافة يختلف عن طرح الأفكار على القائد . أصغى شوارزكوف بعناية إلى عرضي ثم أجاب : «إن القائد الناجح ينظر دائماً نحو الأمام» . ثم غمرني بابتسامة عريضة ملمحاً لأن أمضي بفكرتي .

أخبرت أعضاء الخلية اللوجستية فقط عن نيتي ببدء التخطيط اللوجستي للهجوم . وطرحت على الخلية اللوجستية السؤال الآتي : كيف ندعم ونمون مناورة هجومية؟ فكّر جون كار ورجاله ملياً لمدة يومين وبشكل منعزل عن ضغوطاتنا اليومية وتوصلوا إلى الإستناجات نفسها التي توصلت إليها لوحدي بشكل مستقل . أولاً لا يمكننا نقل القواعد اللوجستية خلال الهجوم . ثانياً لا يمكننا تركيز القواعد خلف قاعدة الإنطلاق ـ وهو المكان الطبيعي لمستودعات التموين ـ لأن ذلك سوف يضع قيوداً على مجال عمل قواتنا .

منطقياً سوف نركز قواعدنا اللوجستية على الخطوط الأمامية تماماً إلى جانب مراكزنا الدفاعية كي نسمح لوحداتنا الإنطلاق والتقدم بناء على إشعار سريع . خلال الأسابيع الأولى من شهر تشرين الأول/ أكتوبر بدأت الخلية اللوجستية تعمل على وضع خطة لقواعد لوجستية أمامية في المسرح وفي مواقع استراتيجية .

بعد فترة كانت الفرقة الميكانيكية ٢٤ تنتظر في المرفأ للإنتشار في مسرح العمليات . أردت أن أخرجهم من هناك بأسرع وقت ممكن لأنهم كانوا يتسببون بمشاكل لحركة السير ويشكلون هدفاً سهلاً للعدو . كان الجنرال باري مكافري قائد الفرقة ٢٤ يستعجل الإنتشار للأسباب نفسها . وطلبت أنا وإياه من القيادة الإذن بتركيز وحدات الفرقة على الخطوط الأمامية . وفي الحقيقة كان بعض كبار الضباط يظهرون شكوكاً حول الخطة . وأبدى عدد من ضباط أركان قيادة الفرقة شعورهم بأن وحداتنا وتجهيزاتنا لم تكن ملائمة لهذا العمل . وقال أحدهم أن لديه أسباباً وجيهة لإبقاء تجهيزاتنا في المؤخرة . وكان الجنرال يوسوك والجنرال لاك من أنصار

وجهة نظرنا . نقل الجنرال لاك الفرقة ٢٤ ويضع فرق من الفيلق الثامن عشر إلى الصحراء إلى مسافة ٢٠٠ ميل جنوبي طريق التابلاين .

طريق التابلاين هو عبارة عن طريق في شمال العربية السعودية مواز لأحد أكبر خطوط نقل النفط في البلاد ويسير على مقربة من الحدود العراقية والكويتية وهو أحد الطرق المعبدة القليلة في البلاد التي تتحمل سير الشاحنات الكبيرة عليها . بدعم من شوارزكوف ويوسوك ولاك سعينا لدى السلطات السعودية للحصول على إذن باعتماد هذا الطريق كأحد «طريقي إمداد رئيسيين» . ونقلنا الموافقة على ذلك . وكان طريقنا الثاني يعرف بدودج يسير عبر قوس كبير من الظهران إلى الجنوب الغربي نحو الرياض ثم يعود إلى الشمال الغربي نحو مدينة الملك خالد العسكرية .

منذ البداية حصرت استعمال القوات الأميركية لطريق التابلاين على عمليات الدعم التكتيكي (أي نقل الوحدات المقاتلة والدبابات والعربات المصفحة والأسلحة والذخائر والوقود) . أما باقي الإمدادات فكانت تنقل عبر طريق دودج . أدركت أن هذه الترتيبات سوف تحظى برضى التكتيكيين . لكنني كنت أدرك أيضًا أنه إذا نشبت فيها معركة كبيرة فإن التكتيكيين سوف يضربونني لا محالة . وأخيراً ساورتني شكوك في أن طريق دودج الأطول سوف يصبح الأسرع نحو الجبهة لأنه كان بعرض أربعة زقاقات(*) في القسم المتجه نحو الرياض ولن يكون مزدحماً مثل طريق التابلاين ثم تبين لي أنني على حق : الطريق الأطول كانت الطريق الأقصر ! .

بات من السهل ، باستخدام الباصات المستأجرة ، إعادة تركيز الفرق الأمامية في الصحراء على أن تقيم العناصر في خيم بدوية . وكان التحدي الكبير هو تركيز المدفعية وباقي العتاد العسكري في تلك الصحراء . بالتخطيط الجيد يمكن إعداد طرق الإمداد الرئيسية لنقل كميات هائلة من الإمدادات عبر الصحراء شرط توفر وسائل النقل الكافية . ولسوء الحظ كان الجيش الأميركي يستعد منذ عقود لخوض حرب في أوروبا أي ضد هجوم سوفياتي لحين قدوم التعزيزات . والآن وجدنا أنفسنا بوضع علينا فيه أن نسافر ١٥٠٠ ميل لنصل إلى مركز نقاتل منه . لكن المسافات لم تكن المشكلة الوحيدة .

(*) زقاق قسم من الطريق يتسع لمرور آلية كبيرة الحجم (شاحنة ـ سيارة) .

خذ الدبابات مثلاً في الصيف وفي الظهران تلين حرارة الشمس سطح طبقة الإسفلت على الطرقات على حد يشعر الرجل الذي يسير عليها أن قدميه تغرقان . ولهذا فإن قافلة من الدبابات سوف تمزق حتماً طريق التابلاين . ويحتمل أن تنزلق دبابة إلى خارج الطريق المعبد وأن يحجب الغبار الرؤية عنها وتنحرف نحو أنبوب النفط أو أنبوب المياه وتصطدم به عن طريق الخطأ .

كان هناك جواب وحيد . كنا بحاجة إلى عدد كبير من حاملات الدبابات . وكان الجيش في مسرح العمليات مجهزاً بـ ١١٢ حاملة . ولحسن الحظ أحضر حلفاؤنا معهم حاملات دبابات وكان القطاع الخاص السعودي مستعداً لتأجيرنا مزيداً منها . كان ذلك بمثابة إنقاذ لحياتنا . استطعنا تجميع أسطول مؤلف من ١٣٠٠ حاملة دبابات وقاطرات معظمها مع سائقيها ومن البلدان الحليفة .

كان أسطول الحاملات مفيداً جداً . أولاً : لقد حافظ على سلامة الطرقات وأنابيب نقل النفط . ثانياً : قلل الأعطال المحتملة في الدبابات واستهلاك محركاتها وحوّل جهد الصيانة وموازنتها إلى إصلاح الشاحنات (وبالطبع أسهل وأرخص من إصلاح الدبابات) . ثالثاً : كانت الناقلات تنقل حمولتها بسرعة ـ أسرع من انتقال الدبابة نفسها . أخيراً تستهلك الحاملة التي تنقل دبابة كمية من المحروقا ت أقل من تلك التي تستهلكها في حال انتقلت ذاتياً المسافة نفسها .

لكن كان لحاملات الدبابات سيئة واحدة . خلال الأوقات الحارة من السنة وتقريباً من حزيران/ يونيو إلى أواخر تشرين الأول/ أوكتوبر كان الطريق الحار (الذي يتعرض طوال النهار لحرارة الشمس) يؤدي إلى انفجار إطارات الحاملات . وجدنا حلاً لهذه المشكلة بزيادة مخزوننا من الإطارات وبالإنتقال في فترات الليل والصباح الباكر . كما أنشأنا مركز إصلاح إطارات في مسرح العمليات لنسرع في أعمالنا .

تركزت قواتنا في مواقعها الدفاعية بأسحلتها وتجهيزاتها . والآن علينا تأمين هيكلية لدعم القوات التي انتقلت إلى الصحراء ـ في نهاية شهر أيلول/ سبتمبر بلغ عدد المتمركزين في الصحراء ٧٢,٠٠٠ معظمهم من الفيلق الثامن عشر . بدا واضحاً أنه علينا أن نقدم الدعم لقواتنا كما أننا كنا بحاجة لنقل كميات هائلة من الإمدادات إلى خارج المستودعات من أجل أن نفسح مجالاً لخزن الإمدادات القادمة على متن المراكب والطائرات القادمة . وبعيد قدومنا استأجرنا مستودعات تبلغ مساحتها مئات آلاف الأقدام المربعة قرب مرفأ الدمام والجبيل من أجل خزن

وإيواء التجهيزات والإمدادات القادمة . والآن امتلأت هذه المستودعات وحان الوقت لنقل الإمدادات إلى الميدان .

بما أن طريق التابلاين كان طريق الإمداد التكيتيكي الرئيسي فإن تركيز مخازن إمدادات بمحاذاته كان مفيداً من الناحية اللوجستية وكما ذكرنا كانت الطريق المذكورة توازي الحدود مع الكويت وتقطع القسم الشمالي من المملكة العربية السعودية . راجع خبراء الخلية اللوجستية الوضع الحالي لانتشار القوات وسرعان ما حددنا موقعاً يبعد ١٨٠ كلم شمال غرب الظهران ومباشرة أمام مكان تمركز الفرقة ١٠١ المحمولة جواً على طريق التابلاين . وهنا قررنا أن ننشيء أول قاعدة لوجستية متقدمة ـ قاعدة باستون اللوجستية ـ مع عناصر الاستطلاع الأمامية .

لم يلق هذا القرار حماساً من أركان قيادات الفيلق والفرق . وفي الحقيقة حضر العديد من كبار الضباط في الميدان إلى مكتبي وقالوا لي بتعابير مختلفة إنني مجنون . «أنه موقع متقدم جداً . أنت تتمركز أمام الوحدات المقاتلة دون أن يتمركز أحد بينك وبين خط الجبهة» .

قلت لهم : «حسناً السعوديون موجودون هناك وكذلك السوريون والمصريون وأعتقد أنهم يؤمنون الحماية الملائمة» .

وأضفت أن المسألة الحقيقية هي حماية خياراتنا في المستقبل . معظمنا يعرف أن الفرقة ١٠١ المحمولة جواً والفخورة بنفسها لن تبقى جالسة هناك إلى الأبد . إذا لم نركز قاعدة لوجستية مباشرة على خط الجبهة فإننا سوف نواجه مشكلات حقيقية على الطريق . استمرت الإحتجاجات لكننا تابعنا التخطيط لإنشاء قاعدة باستون . على حد علمي كان المكان المقترح مثالياً لقاعدة لوجستية ثابتة . كان موقع قاعدة باستون بين مراكز الفيلق الثامن عشر والحدود مع الكويت . إذا تحركت قوى الفيلق فإنها سوف تحتاج إلى الإمدادات والذخائر والوقود . وموقع باستون قادر على إمدادها إلى أي جهة تقدمت . إنطلاقاً من هذا الهدف ركزنا نقاط نفط تكتيكية في باستون كانت عبارة عن خزانات بلاستيكية يتسع كل منها ٥٠٠٠ غالون تؤمن خزن الوقود وتموين الآليات في المواقع الأمامية . ركز ولف والمصري وهما المعنيان بالتغذية مراكز توزيع للخبز والخضار والفواكه الطازجة في القاعدة اللوجستية . والآن يمكننا أخيراً العودة إلى الأساس ونقل تلال الإمدادات من المطارات والمرافىء . بحلول أواسط شهر أيلول/ ستمبر انتهينا من نشر عدد من الوحدات

في شمال العربية السعودية يكفي لصد أي هجوم عراقي . في هذا الوقت أصبحت لائحة توقيت مراحل انتشار القوات ومن ضمنها الوحدات القادمة أكثر ليونة . طلبت من اثنين من خبراء الخلية اللوجستية أن يقوّموا حاجات قيادتنا ثم يتفحصوا لائحة انتشار السرايا التي تملء بعض الثغرات . هل نحتاج مثلاً إلى سرية شاحنات ٥ طن أم هل نحتاج إلى مزيد من عمال المرافىء؟ عندما حددنا الإختصاصات التي نحتاجها اتصلت بقيادة القوات وطلبت تأجيل تنفيذ لائحة توقيت مراحل انتشار القوات حتى أتأكد وصول العناصر الذين طلبتهم بسرعة .

هذه اللائحة هي بحد ذاتها وثيقة مثيرة للاهتمام . وأنا أعتبرها رمزاً لاهتمامات أكبر . كل عملية كبيرة تحتاج لتنظيم مثل هذه اللائحة والوسائل اللازمة للإلتفاف حولها . فالأوضاع تتغير بصورة مستمرة وعلينا أن نضبط الأمور وفقاً لهذه المتغيرات .

أخيراً يحتاج التنظيم في بعض الحالات للقدرة على منع الإلتفاف حول اللائحة المذكورة . بعد عدة تجارب على مسلسل الإنتشار تبين لي أن الأشخاص الذين أحتاج إليهم في اليوم الأول هم ليسوا بالضرورة الأشخاص نفسهم الذين أحتاج إليهم عندما يصلون في اليوم السادس . كان لدي رؤية جيدة لمسرح العمليات ولكن نظرتي الواسعة نسبياً لم تحط بجميع التأثيرات الناتجة عن طلباتي . بعد محاولات عديدة لتنظيم اللائحة قررت أن أتمهل قليلاً . طلبت من الخلية اللوجستية أن تتابع الإشراف على اللائحة بحيث يمكننا أن نعرف القادمين إلى مسرح العمليات وأن لا تحصر نفسها بالمراحل اللاحقة .

نقلنا اهتمامنا نحو إنشاء قاعدة لوجستية ثانية غربي قاعدة باستون وعلى طريق التابلاين . ستكون قاعدة ألفا كبيرة جداً ومتقدمة بحيث تستطيع الوحدات استكمال إمداداتها وتجهيزاتها وتقديم الطعام الطازج وتموين الآليات بالوقود . أمنت قاعدتا باستون وألفا الأساس لخطة جديدة كانت قيد الإعداد في الخلية اللوجستية .

تعزيز الرتب :

راقب العالم الوضع في الخليج خلال شهر تشرين الأول/ أكتوبر باهتمام متزايد .لم يؤد فرض حظر شديد على العراق إلى ردع صدام حسين عن زيادة عدد قواته في الكويت وبدا واضحاً أن صدام لا يريد أن يتراجع وبدلاً من التراجع هدد

السعودية والكويت وإسرائيل بالإنتقام إذا تعرض للهجوم . تم احتجاز رعايا دول التحالف الموجودين في العراق والكويت بطريقة رقيقة يتضح منها أنهم سوف يستخدمون دروعاً بشرية للمساومة . بحلول ٢٤ تشرين الأول/ أكتوبر كانت ٢٤ دولة من جميع أنحاء العالم تقدم قوات وإمدادات ووسائل دعم أخرى للتحالف .

أغلقت السفارات الأجنبية أبوابها في الكويت واحدة أثر أخرى وفي ٢٠ تشرين الأول/ أكتوبر بقيت السفارات الأميركية والبريطانية والفرنسية وحدها مفتوحة الأبواب في مدينة الكويت : وكلما مرّ يوم كان احتمال التوصل إلى حل سلمي يتراجع .

إستناداً إلى معلومات الإستخبارات الأميركية المتوفرة في حينه كان صدام حسين يحشد ٤٣٠ ألف عنصر في الكويت ، (هذا الرقم بدأ يتراجع) مجهزين بـ ٣٥٠٠ دبابة و ٢٥٠٠ ناقلة جند و ١٧٠٠ قطعة مدفعية . كانت قوات صدام حسين تتفوق على قوات التحالف بالأسلحة وتتفوق بالعديد على القوات الأميركية بنسبة ٢,٥ إلى ١ . بما أن نظام القتال ينص على أن قوات المهاجم يجب أن تتفوق على المدافع بنسبة ٣ إلى واحد أو ٥ إلى واحد كنا من الناحية الدفاعية آمنين . وفي جانب آخر وعلى الرغم من التفوق النوعي لقوات الحلفاء في التسليح ، لم نكن في وضع يسمح لنا بطرد صدام حسين من الكويت .

كان ذلك ظاهراً بوضوح في تصريح الرئيس بوش في ٨ تشرين الأول/ نوفمبر ١٩٩٠ من أنه يريد أن يضاعف الوجود الأميركي في الكويت . في اليوم نفسه بدأت قوات الفيلق السابع الإنتشار في العربية السعودية إنطلاقاً من قواعدها في المانيا مما جعل ميزان القوى يميل إلى صالحنا . يضم الفيلق السابع عدة فرق مؤللة ومدرعة تتألف من أكثر من ٦ آلاف آلية مسلسلة و ٥٩ ألف آلية مدولبة (تسير على عجلات) . وبالنسبة للعالمين بالأمور ومن ضمنهم القيادة العليا في العراق لم يكن هناك أدنى شك في أن قوات التحالف كانت تستعد لشن هجوم إذا رأت ذلك ضرورياً .

كان دخول الفيلق السابع إلى مسرح العمليات إعتباراً من أواسط شهر تشرين الثاني/ نوفمبر عملية أكثر تنظيماً من عملية استقبال الفيلق الثامن عشر . أدت هيكليتنا اللوجستية دورها بشكل جيد مع أنها كانت بعمر ثلاثة أشهر . لقد استقبلنا ٢٢٠ ألف عنصر إضافي في الشهرين التالين مع ٧٦٩ ألف طناً من

المعدات . ومن المهم جداً بالنسبة إلينا هو أن الفيلق السابع أحضر معه وحده دعم لوجستي خاصة به هي قيادة دعم الفيلق (يتذكر القارىء أن قيادة دعم الفيلق الثامن عشر قد استبقيت في البلاد لإفساح المجال أمام قدوم الوحدات المقاتلة) . إستناداً إلى نظام القتال كانت هذه هي الطريقة التي يتم فيها العمل اللوجستي . كان الفيلق السابع وفرقه قادرين على تأمين الدعم لأنفسهم منذ البداية .

عندما بدأ الفيلق السابع بالوصول إلى مسرح العمليات كان علينا تأمين إيواء جنوده بشكل مؤقت ـ أما في مستودع في الدمام أو في ساحة في الجبيل ـ لحين نقلهم إلى مواقع ميدانية . كنا نؤمن لهم الطعام الطازج والماء في أمكنة الإيواء المؤقتة . وحالما توفرت وسائل النقل تم نقلهم إلى الأمام إلى مواقع غربي الفيلق الثامن عشر على طريق التابلاين . وتم تركيزهم جنوب قاعدة ألفا اللوجستية والتي كنا انتهينا للتو من بنائها وتموينها .

٥٠٠ ألف زبون راضٍ :

ليس القتال تجربة مريحة أو ممتعة ولا يمكن جعله كذلك . لكن الجندي الذي يأكل جيداً أو لديه إمدادات ملائمة وتجهيزات حديثة والذي يشعر أن جيشه وشعبه يدعمانه ، يكون أداؤه حتماً أفضل من الذي يشعر بأنه مهمل .

إنطلاقاً من هذه المنشأة بدأت مجموعتي في الخليج بابتكار تحسينات بعدما انتهت من تأمين الضروريات اللازمة لمسرح العمليات . كان تحسين المعنويات والرفاه واللهو للقوات موضع تركيز جهود قيادة الدعم ٢٢ . لقد وضعنا التحدي في إطار إدارة الأعمال : كنا نقدم الخدمات وكان الجنود زبائننا وعلينا أن نكسبهم .

اتخذ هذا الجهد أشكالاً عديدة . كان أحد أهم الأعمال المتعلقة بالمعنويات في قيادة الدعم هو نظام توزيع البريد . إعتباراً من آب/ أغسطس عام ١٩٩٠ كنا نتلقى مئات الرسائل والطرود كل يوم معنونة إلى جنود . وازداد هذا الفيض بشكل كبير مع ارتفاع عدد الجنود القادمين ومع ازدياد حملة كتابة رسائل التشجيع في الوطن . (شجعت آن لاندرز الشعب الأميركي لأن يكتب إلى الجنود الأميركيين ويعبر عن دعمه لهم . ونتيجة لمقالها هذا قفز عدد الرسائل إلى ما مجموعه ٥٠٠ طن يومياً حتى اضطررنا إلى تعيين خدمة بريد مستقلة) . وازداد عدد عناصر دعم البريد العسكري في شبه الجزيرة العربية من فريق من ١٣ إلى ١٣٠٠ عنصر خلال فترة النزاع . لقد صنفوا ووزعوا أكثر من ٧٠ مليون رطل من البريد في مسرح

العمليات . وبتعابير أميركية كانت تلك أكبر عملية بريد في في تاريخ خدمة البريد في الولايات المتحدة .

هذا يعني أن جهودنا في مجال المعنويات والرفاهية واللهو كانت امتداداً طبيعياً لهدفنا الأساسي في تأمين الحاجات الضرورية للقوات . اتبعنا حلولاً وتوسعنا بها وطورناها . وكما ذكرنا فإن تأمين الفاكهة الطازجة والخضروات زاد من أعباء الفريق اللوجستي لكنه حسّن نوعيَة حياة العناصر بشكل دراماتيكي وربما كلف ذلك الملك أموالاً ليست كثيرة .

كانت تأثيرات المعنويات والرفاهية واللهو أكثر من أن تقدر وكنت مقتنعاً أن مردودها أكثر من قيمتها . مثلاً أذكر مراكز دعم القوافل القتالية التي عرفت في الخليج «بالشاحنات المتوقفة» . لم تكن قيادة الشاحنات للجيش الأميركي مهمة سهلة . كانت طريق التابلاين خطرة نظراً للإزدحام الشديد عليها وعدم وجود جوانب ملائمة حولها (كانت الشاحنات التي تجنح عن الطريق غالباً ما تنقلب) . كان السائقون السعوديون المدنيون ـ الذين لم يُمنعوا من استعمال طريق التابلاين حتى كانون الثاني/ يناير ١٩٩١ ـ يشكون من هذا الخطر . كل عام كا يقتل حوالي ٢٧ ألف سعودي على الطرقات وذلك من أصل ٧ ملايين نسمة . (بالمقارنة في الولايات المتحدة يموت كل عام حوالي ٥٠ ألف شخص من جراء حوادث السير من أصل ٢٥٠ مليون نسمة) . وقد أضفنا إلى هذا الخليط ٤٥٠٠ شاحنة كل يوم يعمل عليها سائقون متعددو الجنسيات . كانوا عادة يقودون ١٨ ساعة يومياً على طرقات هي غالباً خطرة ومزدحمة وينقلون الأطنان من الحمولات الخطرة .

قررنا أن نتخذ بعضاً من الإجراءات الطبية الوقائية بشكل ترفيهي . كنا قد خططنا لمراكز في فترات منتظمة على طرق الإمداد حيث يستطيع سائقو الشاحنات التوقف والتزود بالوقود وخدمة آلياتهم . ثم ذهبنا خطوة أبعد وأقمنا «مناطق صيانة» للسائقين على مسافة ١٧٠ ميلاً أو أقل على طرق الإمداد الرئيسية ، بينما كانت أعمال الصيانة تجري على الشاحنات كان السائقون يستحمون ويغتسلون ويأكلون ولف برغر (نسبة إلى ولف) ويشربون الصودا ثم يرتاحون وينامون قليلاً ويشاهدون فيلم فيديو في البهو .

بدا واضحاً أننا جعلنا حياة سائقينا آمن وأفضل . كانوا أكثر يقظة وأكثر تنبهاً بشكل عام . وكانت نتيجة ذلك أن وصلت البضائع والتجهيزات بسرعة وبهذا

كانوا ينقذون حياة الكثيرين . وقد أفاد توقيف الشاحنات رعايا الدول الأخرى من السائقين . كان العديد منهم مسلمين وعليهم أن يتوقفوا خمس مرات يومياً لإداء الصلاة وكانت الوقفات تؤمن لهم فرصة مريحة ومكاناً آمناً لممارسة الشعائر الدينية .

سألني ذات مرة أحد الزائرين المهمين عما إذا كان ضرورياً بناء كل هذه المنشآت في الصحراء . كان جوابي غير مباشر ولكن كان له المفعول المطلوب . اشرت إلى أن سائقي رعايا الدول الأخرى اعتادوا على التوقف على جانب الطريق حيث يمكنهم طهي الطعام . في الصحراء لا وجود لظل إلا تحت الشاحنة ـ وتبين لنا أن بعض سائقينا كانوا يجلسون تحت الشاحنات المحملة بالذخيرة أو الوقود ويشعلون النار لتسخين طعامهم . وقلت لزائري لهذا فإن مناطق توقف الشاحنات كانت أفضل حل لنا .

كان عناصر دعم الوحدات المقاتلة وعمالنا المدنيون يحبون هذه المنشآت حيث يتسنى لهم تناول قطعة همبرغر وزجاجة صودا أو بطاطا مقلية . علق أحد خبرائنا في التغذية على هذا النجاح وقال : «إذا أحبّ سائقو الشاحنا ت كل هذا فإن العناصر المتمركزين هناك سوف يعجبهم ذلك حتماً» . أعطيت توجيهاتي إلى ولف والمصري أن يفكرا معاً ويعدا شاحنات ومقطورات تحوي دكاناً نقالاً يقدم الوجبات السريعة إلى جنودنا في المراكز الأمامية .

تخيل نفسك في صحراء قاحلة وبعيدة لمدة أسابيع أو أشهر تستهلك الوجبات الناشفة ، وفي يوم تصل آلية إلى معسكرك كتب عليها «ولف موبيل» ، وتفتح جوانبها ويعرض عليك طاقمها الهامبرغر ثم البطاطا المقلية وما رأيك بزجاجة كوكاكولا . أينما تحل شاحنات «ولف موبيل» ترتفع المعنويات .

ومن المهم أيضاً أن تخرج من الصحراء على الأقل بين فترة وأخرى . كانت القيود الدينية والعادات الاجتماعية تمنع جنودنا في المملكة العربية السعودية من التفسح . في الظهران كان يوم العطلة يخصص مبدئياً لغسيل الملابس . ومن أجل إراحة السعوديين قلنا لجنودنا أننا لا نشجعهم على تمضية وقت كثير في المدن السعودية ما عدا أثناء قيامهم بعمل رسمي . وعليهم ارتداء الزي العسكري عندما يذهبون إلى المدينة . وعندما تصاعد الإجهاد المادي والذهني في لعبة الإنتظار التي لعبناها مع العراق ، شعرنا أنه من المهم أن نؤمن نوعاً من صمّام الهروب . في فيتنام ، كان العناصر يأخذون إجازات يذهبون فيها إلى هونغ كونغ أو هاواي أو

بانغوك . وفي الخليج كان لديهم «مركب حب» يرسو في مرفأ في البحرين يرتاح فيه الجنود بضعة أيام يأكلون طعاماً فاخراً ويشربون الكحول ويتمتعون باستعراضات موسيقية .

طرحت لعبة الإنتظار أيضاً مشكلة الصحة واللياقة البدنية . وكان أن نظمنا برنامج تدريب بدني للجنود وأنشأنا ساحات للعب كرة السلة وكرة المضرب في الصحراء . فيما بعد ولما طالت اللعبة وجدنا طريقة لبناء أحواض سباحة مؤقتة في الصحراء .

بالنسبة لي كنت ألعب كرة السلة مع عناصري كل يوم . كانت تلك طريقتي المفضلة لإخراج الطاقة الزائدة من جسمي كما أنها تعطي دروساً هامة في عمل الفريق كتب ديفيد باكارك . «أحب كرة السلة والمضمار . أنت تتعلم الكثير في الرياضة وهي مهمة جداً لمستقبلك . أنت تطور بذلك حساً بأهمية العمل في إطار الفريق» .

كان عليك أن تمارس التحكيم في كل وقت . في أحد الأوقات مثلاً عندما كان نائب الرئيس دان كويل يزور وحداتنا في نهاية كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٠ . أخبرنا أنه علم أننا نلعب كرة السلة وطلب أن يلعب معنا في إحدى الأمسيات ، لقد سر بذلك .

والآن وفي الظهران وفي اليوم العادي كنا نمارس أنواعاً شتى من الألعاب في إحدى الليالي انضمّ أحد الزائرين المهمين إلينا واستدعيت فريقي وجمعته . كان كويل وفريقه يمارسون التحمية في الساحة . وقلت لهم «انظروا أيها الأصدقاء» وأشرت إلى كاميرا مركزة إلى جانب الساحة ثم تابعت «نحن الآن نظهر على شاشة التلفزيون في الوطن ، دعونا نقضي على هؤلاء المجانين ونلعب معهم كرة نظيفة» .

في الشوط الأول كان كويل يغطي الكرة ويتحرك أمام أحد عناصري ويتجه نحو الهدف عندها هزع أحد عناصر فريقي وضرب كويل من الخلف . وصرت أتخيل عناوين الصحف في اليوم التالي : «جنرال يسبب بوفاة نائب الرئيس» ولحسن الحظ قام كويل وتلقى بضع ضربات .

التخطيط للعمل :

خلال عملية انتشار الفيلق السابع كنا ما نزال نفترض أن قيادة مسرح عمليات

الجيش رقم ٣٧٧ المتمركزة في نيو أوليانز سوف تنتشر في مسرح العمليات وتأخذ المهام اللوجستية التي ما نزال نقوم بها حتى هذا الوقت . في الحقيقة يشترط نظام القتال أن يتبع وصول الفيلق الثاني إلى مسرح العمليات وصول قيادة مسرح عمليات الجيش وكانت القيادة رقم ٣٧٧ مؤهلة لهذه المهمة . سرعان ما بدأ حجر طاحونة البيروقراطية يطحن . بسرعة وضع الجنرال شوارزكوف والجنرال يوسوك حداً لهذه العملية . وعرضت رأيي في أن استقدام هيئة لوجستية جديدة إلى مسرح العمليات لن يكون مفيداً . لقد تكيفت هيئتنا مع تحديات مختلف أنواع التخطيط وأقامت علاقات محلية جيدة . أخيراً قرر رؤسائي أن حل هيكلية قيادية واستقدام هيكلية أخرى عوضاً عنها سوف يؤدي إلى استهلاك وقت كثير وجهد كبير ويحتمل أن لا يعطي نتائج أفضل من الناحية اللوجستية . وهكذا بقينا نحن ولم تنتشر القيادة ٣٧٧ في العربية السعودية .

في الحقيقة وبحلول هذا الوقت أعددنا نظام اتصالات فعالا ومحكما . خلال منتصف وأواخر تشرين الثاني/ نوفمبر كنت على اتصال يومي مع دان سترلنغ صديقي في القيادة الوسطى في الرياض والجنرال روس نائب رئيس الأركان للتجهيز في وزارة الدفاع . أعد ستارلنغ جميع الخطط اللوجستية المخصصة للعمل على صعيد مسرح العمليات بصفته مخطط اللوجستية التكتيكية في القيادة . عندها أحال الخطة إلى قيادة الدعم حيث نعد الترتيبات اللوجستية التي تجعل من الخطة التكتيكية ملائمة . أما روس وهو والحق يقال أحد أبطال الحرب ـ فقد عبّأ الناس في البلاد ليقوم ما بوسعه لدعم القوات في الميدان . بناء لمعلومات هذين المصدرين الهامين وبتوجيه مني تمكنت الخلية اللوجستية أن تطور الجانب اللوجستي من الخطة .

بعد ذلك تعرض هذه الخطة إلى الجنرال شوارزكوف خلال جلسة إيجاز . ومنذ وصولنا كنت أشرك جون كار في جميع الإيجازات التي نقدمها للقائد العام وذلك بأن يبدل الضوئيات على آلة الإسقاط الضوئي . وبهذه الطريقة بقي رأس خليتي اللوجستية على إطلاع دائم بخطط القائد العام مثلما كنت أنا . سجلت أنا وكار الإنتقادات وأعدنا الخطة اللوجستية إلى الخلية اللوجستية لإجراء بعض التعديلات التي أشار إليها القائد العام في نصائحه . وعندما وافق الجنرال شوارزكوف على الخطة أحيلت فوراً الى مركز العمليات اللوجستية لتطبيقها في الميدان .

كان التخطيط أحد مهامنا ، أما الإشراف على التنفيذ فهو مهمة أخرى . عندما

تنتقل الخطة اللوجستية من حيز النظريات إلى التطبيق في الميدان ، يصعب على المخططين اللوجستيين الإشراف على تنفيذها بفعالية . ومن ناحية أخرى لم نشأ أن ننجز خططنا ثم نتمنى لها النجاح . عندها بدا لي أننا نحتاج إلى نوع جديد من الهيكلية .

كان ذلك عندما نشدت مساعدة كين جيست وهو برتبة جنرال ، عين مساعداً لي في العربية السعودية . كان جيست قد أثبت أنه قائد حازم وخلاق في مجاله . وقد اشتركت وإياه في تطوير مفهوم قتالي أسميناه : «مركز القيادة القافز» الذي صمم ليعمل كمركز قيادة متحرك وأمامي في مسرح العمليات . كان باستطاعة هذا المركز أن ينتقل إلى جميع أنحاء «امبراطوريتنا» اللوجستية ويتحقق من أن قادة الوحدات التي يزورها يتفهمون الخطط ويعملون لتحقيق أهداف القيادة .

وكما توقعت قام غيست بجهد جبار . كان هو وأركانه الذين أسميتهم «الأشباح الكبيرة» ، عيوني وآذاني وأنفي في المنطقة الأمامية من مسرح العمليات ـ أي اتصالي المستمر مع الوحدات على الجبهة . شكلوا أيضاً رابطاً مباشراً بين الخلية اللوجستية والوحدات على جميع المستويات . وإذا لم يتم تطبيق خطط الخلية اللوجستية بصورة صحيحة ، يندفع «الأشباح الكبار» إلى المسؤولين ويساعدونهم على حل المشاكل . وبهذه الطريقة بقي مركز القيادة القافز خارج البيروقراطية ولم يؤثر على تسلسل القيادة .

أعد مركز القيادة القافز مقراً له في مدينة الملك خالد العسكرية وهي قاعدة عسكرية سعودية تقع إلى الجهة الشمالية من طريق الإمداد الرئيسي . كانت مدينة الملك خالد نقطة مناسبة للقفز منها فهي تقع إلى الأمام من مركز الظهران وعلى الطريق الذي يستعمل لنقل الإمدادات إلى قاعدة ألفا اللوجستية . أقام العديد من حلفائنا في التحالف ـ بمن فيهم الفرنسيون والبريطانيون والسوريون والمصريون ـ مراكز قيادة لوجستية واستراتيجية عبر طريق الإمداد الرئيسي قرب مدينة الملك خالد . لم يكتف مركز القيادة القافز بالإشراف على وحداتنا فقط بل كان يؤمن الاتصال المستمر مع قوى التحالف .

تلقيت مجموعتين من الأنباء في الأسبوع الثاني من شهر كانون الأول/ ديسمبر غيّرتا بوضوح طريقة قيادتي . علمت من مصادري أن القيادة المركزية شعرت أن العراقيين متحصنون بشكل قوي على الحدود الكويتية وبطريقة تصعب إزاحتهم بواسطة هجوم جبهي شامل . كانت الخسائر المقدرة من هجوم كهذا عالية وغير مقبولة .

لم أفاجأ كلياً عندما اتصل بي الجنرال شوارزكوف في أوائل كانون الأول/ ديسمبر وحدثني عن الفكرة الجديدة . كان في هذه الفترة يعد خطة تتضمن توغلاً نحو العراق ثم الإلتفاف شرقاً نحو الكويت . لم يكن العراقيون يتوقعون الهجوم من جهة الصحراء وفي الحقيقة كانوا يركزون جهودهم للدفاع عن الحدود الجنوبية بين الكويت وشمال العربية السعودية وعن الخط الساحلي الكويتي . كان سؤال شوارزكوف نموذجياً : «هذه هي يا غاس . هل تستطيع دعمها؟» .

قلت له أعتقد أن ذلك ممكناً . طلبت مهلة أسبوع تقريباً لأعد التفاصيل في الخلية اللوجستية . كنت أعرف تماماً أن القائد العام كان يعمل وفقاً لمهل محددة ولكنني لم أشأ أن أعطي إجابات سريعة وغير دقيقة على سؤال بهذا الحجم . عدت إلى مركز قيادتنا في الظهران وجمعت عناصر الخلية اللوجستية وشرحت لهم الطبيعة السرية للغاية لمهمتنا وباشرنا العمل . لم نأت في سجلاتنا اليومية وسجلات الاتصالات في هذه الفترة على أي ذكر لهذه المبادرة الجديدة .

وفي الوقت نفسه تقريباً تلقيت كلمة من قيادة الجيش عن نية هذه القيادة في إعادة تفعيل قيادة مسرح عمليات الجيش ٢٢ وإشراكنا بهذه الوحدة . كان ذلك بمثابة ترقية وتكريم ولم نعد فرعاً من الجيش الثالث وسيتم الاعتراف بنا كتنظيم أصيل .

تشهد هذه المناسبة عادة احتفالات تكريمية لكننا كنا تحت السلاح . كان مركز العمليات اللوجستية مشغولاً تماماً بنقل قوى الفيلق السابع نحو الأمام . وكانت الخلية اللوجسية تخطط بشكل سري وسريع لتنفيذ فكرة القائد العام . لم يكن هناك أي وقت للعروض العسكرية أو لإلقاء الخطابات أو لأي شكل من أشكال الاحتفال بتعيين قيادة جديدة .

وحتى لا ينتقدني زملائي من أني تخليت عن الجانب البروتوكولي ، نظمت فعلاً احتفالاً بالمناسبة . في مساء ١٦ كانون الأول/ ديسمبر - وهو اليوم الذي تبلغنا فيه أننا أصبحنا قيادة الدعم ٢٢ - اجتمعنا في غرفة الاجتماعات وأقمنا احتفالاً بسيطاً تناولنا فيه الفشار والصودا . وغنى لنا العقيد مايك ديانجيلو على أنغام الأوكورديون أغنية «سيدة اسبانيا» .

كرسنا بقية شهر كانون الأول/ ديسمبر لإبتكار خطط على المدى الطويل والتي راجعها القائد العام خلال لقاء عشية ٢٧ كانون الأول/ ديمسبر . استنتجت الخلية

اللوجستية أنه بعد النجاح في إنهاء النزاع ، سوف يصبح خط المواجهة قرب نهري دجلة والفرات داخل العراق . إستناداً إلى ذلك أعددنا خطة ذات عجلتين نركز بموجبها قواعد لوجستية صغيرة ومتحركة بعيداً داخل مسرح العمليات لدعم الوحدات التي شقت طريقها عبر الصحراء .

في إحدى المرات سأل الجنرال شوارزكوف استناداً إلى أي نظام قتال نبني هيكلتنا فأجبته : «أخذت هذه الفكرة من زميل يوناني هو الإسكندر الكبير» .

لم يكن شوارزكوف عاجزاً عن الكلام لكنهُ عجز في هذه اللحظة . لقد كنا نبني هجومنا على استراتيجية عمرها ألفا عام .

بمعنى أخرى كانت لنا حجة قوية . ربما كان الإسكندر الكبير أول لوجستي . يقول دونالد أنلغز في كتابه : الإسكندر الكبير ولوجستية الجيش المقدوني : «من المعروف أن الإمداد كان أساس استراتيجية الإسكندر وتكتيكه» . قرأت كتاب أنلغز المعبر في أوائل أيام حملة الخليج على متن إحدى طائرات س ١٢ واقتبست منه افكاري اللوجستية .

كان الإسكندر متشدداً في موضوع الحركية على رغم ضخامة تحركاته وقيامه بأطول حملة عسكرية في التاريخ . (عند بداية اجتياز الصحراء كان الإسكندر يأمر بحرق عرباته وأمتعته الزائدة وأول عربة كان يحرقها هي عربته الخاصة) . كان خبيراً في استعمال مصادر العدو لأغراضه الخاصة ـ وهي ميزة أسترعت إنتباهي . منذ أوائل أيلول/ سبتمبر ١٩٩٠ وبعد عدة أسابيع من وصولنا إلى الخليج ، كان لدي فريق صغير يدرس المخازن العراقية وخطوط سكك الحديد ومصافي النفط وباقي المنشآت اللوجستية التي يمكن أن يفيدنا استعمالها . كان الجيشان كلاهما يستعملان النوع نفسه من الوقود . إذا استطعنا أن نسيطر على وقوده عوضاً عن إحضاره بأنفسنا ، يسهل علينا شن هجمات استراتيجية كبيرة .

طبعاً وكما اعترفت أخيراً إلى شوارزكوف ، اعتمدنا كثيراً على أحداث سابقة عندما وضعنا خطة الدعم اللوجستي على المدى البعيد . إحدى هذه الأحداث كانت النزاع بين الألمان والبريطانيين في شمال أفريقيا خلال الحرب العالمية الثانية . لقد راجعت بعناية خبرة حرب الصحراء للماريشال رومل ولاحظت باهتمام كيف لعب البريطانيون وبنجاح لعبة الأرنب والسلحفاة مع رومل . كان رومل قادماً على كسب المعركة البرية بسهولة بسبب عبقريته التكتيكية وتفوقه بالسلاح المدرع لكن

البريطانيين تمسكوا بالأرض بسهولة لأنهم ابتكروا طرقاً فعالة لنقل مستودعات التموين نحو الغرب فيما كان رومل ينسحب . وبكلمات أخرى وبصبر بالغ تحرك البريطانيون ببطء ومع مرور الوقت استقدم البريطانيون دبابة متطورة إلى مسرح العمليات في شمال أفريقيا ثم عبروا الصحراء وسيطروا عليها وأصبحوا قادرين على خوض المعارك الفاصلة في ساحة موسوليني الخلفية .

كانت فكرة القواعد اللوجستية المتحركة ملزمة أكثر من القواعد النارية التي كانت تستخدم في فيتنام . واجتمعت في فكري وخاطري الكتب التي قرأتها عن رومل وعن الإسكندر الكبير قبل آب/ أغسطس ١٩٩٠ ووجهتني نحو أنواع من الحلول اللوجستية والتي لولا ذلك لم تخطر على بالي . ذكرنا مثلاً أن الجيش البريطاني قد استعمل بنجاح حاملات الدبابات لنقل دبابات أ٩ كروزر إلى الصحراء وبذلك أطال العمر العملاني للآليات المسلسلة في بيئة صحراوية قاسية . تضمنت خطتنا تركيز القواعد اللوجستية العائدة لقيادة الدعم من مكان في الصحراء لا يبعد عن قيادة دعم الفيلق والتي كانت تدعم قوى الفيلق . وهذه بدورها سوف تركز على مساحة قليلة من قيادة دعم الفرقة التي تؤمن الوقود والذخيرة والتجهيزات والإمدادات مباشرة إلى الوحدات المقاتلة على الجبهة . أضفنا بنداً هاماً في الخطة : عندما تتحرك القوات نحو الأمام ، يجب أن تتحرك معها القواعد اللوجستية حاملة الأشياء الضرورية لإبقاء القوى تتحرك وتقاتل .

على ضوء تحذيري المسبق حول نية القائد العام بالهجوم من الغرب ، قررت أن أنشىء قيادة دعم ٢٢ متقدمة في مسرح العمليات ، ونظراً لاحتمال تعرض مركز الظهران لهجوم بصواريخ سكود ، كنت مهتماً بإنشاء قيادة لوجستية إضافية خارج الظهران . في أوائل كانون الثاني/ يناير أنشأنا مركز قيادة بديل في مدينة الملك خالد العسكرية . كانت هذه المدينة المكان الصحيح لعدة أسباب . أولاً كان مركز القيادة المتنقل قد احتل مكاناً هناك . ثانياً تقع المدينة على أحد طرق التموين الرئيسية قرب القوات المتمركزة في الصحراء . كما يسهل قربها إلى قوات التحالف إجراء التنسيق اللازم معها . وأخيراً كانت مدينة الملك خالد بمثابة خلية نحل بحيث يمكن أن نبقي عدداً أكبر من الناس فيها دون التعرض لخطر العراقيين .

كانت مدينة الملك خالد مجمعاً ضخماً من المكاتب والمخازن والهنغارات والساحات والمباني والمحلات التجارية التي بنيت في الثمانينات للعسكريين

السعوديين . وتقع في مكان في الصحراء يبدو لغير المتمرس مستحيل الوجود . وهو يتوسط الطرق القديمة في العربية السعودية ويقع على مقربة من الكويت والعراق . وبالنتيجة تم تقديم منشآت الحدينة إلى قوات التحالف لم نشأ أن يقدم لنا المكان مرتين . هنا يمكننا استعمال المكاتب الحديثة وغرف المنامة وأماكن الترفيه . كان هناك أيضاً عدد من المحلات التجارية في باحة مركز المدينة وبعضها استمر أصحابه السعوديون في إدارته خلال فترة إقامتنا فيها . وبالنسبة للذين لهم ذكريات سيئة في العمل داخل السيارات كانت مثل الجنة . أسميت مدينة الملك خالد العسكرية «مدينة أميرالد» وبدا ذلك مناسباً لمركز قيادة متقدم وذاع هذا الاسم طيلة فترة الحرب وخاصة عندما استخدمت المدينة كنقطة تجمع للمعدات العسكرية الأميركية التي سوف يعاد ابتكارها . كان يتولى القيادة في المدينة المذكورة العميد توم جونز الذي كان في الإحتياط واستدعي إلى الخدمة في كانون الأول/ ديمسبر ١٩٩٠ مع وحدة مؤلفة من ٢٠٠ عنصر وكانوا مسؤولين عن المكان في مرحلة إعادة الانتشار .

وبحلول الأسبوع الأخير من شهر كانون الأول/ ديسمبر أعدت الخلية اللوجستية خطة مركبة حددت طريقة نقل فيلقين إلى مواقع تكتيكية متقدمة في الشمال الغربي في الصحراء العراقية . كان واضحاً أن هذه المناورة تستوجب انتقالاً منظماً بعناية .

وهناك حقيقة قفزت فوق الحائط . سوف ينتقل الفيلق السابع نحو الشمال مع انحراف بسيط إلى الغرب أما الفيلق الثامن عشر الذي كان يتمركز شرقي الفيلق السابع فكان عليه أن يقفز نحو الغرب مباشرة عبر بقعة الفيلق السابع . كان علينا أن ننشىء في مكان ما في الصحراء وبعيداً عن أقرب نقطة توقف «المركز الأم لتقاطع الطرق» .

بمساعدة مخططي النقل في الفيلق أعددنا البيانات والخطائط اللازمة لإظهار الخطة وانطلقنا نحو الرياض لحضور اجتماع في ٢٧ كانون الأول/ ديسمبر .

التوقيع على الخط المنقط :

عندما شارفت سنة ١٩٩٠ على الإنتهاء بدأ القادة العسكريون الأميركيون في الخليج يفكرون بأن النزاع الفعلي قد أصبح محتملاً جداً . وبالتدريج كان القادة السياسيون في سائر أنحاء العالم يفكرون التفكير نفسه .

وكان عدد من الدول قد فرض حظراً على العراق منذ أشهر ، لكن هذه الإجراءات لم تؤثر على سياسة صدام حسين . ولكن ، في أواخر تشرين الثاني/ نوفمبر تبنى مجلس الأمن إثني عشر قراراً تدين الإعتداءات العراقية على الكويت وعلى رعايا الدول الأخرى المشتركة بالنزاع . وآخر هذه القرارات صدر في ٢٩ تشرين الثاني/ نوفمبر ، سمح باستعمال «جميع الوسائل الضرورية» لطرد العراقيين من الكويت إذا لم ينسحبوا بملء إرادتهم بحلول ١٥ كانون الثاني/ يناير ١٩٩١ . واقترب هذا الموعد بسرعة ، ولم يكن هناك مؤشر من أن العراق ينوي التخلي عن الكويت .

اجتمع الجنرال بويل والوزير شايني وقادة القوات المشتركة في الرياض في ٢٧ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٠ ، قبل أقل من أسبوعين على انتهاء المهلة المحددة لإنسحاب العراقيين من الكويت . وفي هذا الاجتماع ، كشف الجنرال شوارزكوف عن مناورة الإلتفاف التي خطط لها والمعروفة بـ «هيل ماري» .

أخبر الجنرال شوارزكوف وزير الدفاع ورؤساء الأركان المشتركة وعددا من القادة العسكريين المجتمعين أننا لن نهاجم بإتجاه قلب المواقع الدفاعية العراقية على الحدود الكويتية الجنوبية . وبدلا من ذلك قال أننا سوف ننفذ مناورة التفاف سريعة وبإتجاه عقارب الساعة من الجنوب إلى الشمال عبر القسم الغربي من مسرح العمليات . يسبق هذه المناورة ضربة جوية استراتيجية توجه ضد مراكز القيادة العراقية ومراكز السيطرة والإستخبارات وبذلك تخفي اندفاع عناصرنا وعتادنا نحو الغرب . يجب أن تكون الضربات الجوية فعالة بحيث لا يكتشف العراقيون عملية إعادة تمركز قواتنا .

بعد العرض الذي قدمه الجنرال شوارزكوف إلى المجموعة قدم كل من قادة وحدات الجيش الكبرى ومشاة البحرية والقوات الجوية وقيادة الدعم ٢٢ خطته بشكل عام وأظهر كيفية تنفيذ دوره في العملية . عندما وصل دوري ، شرحت بالإستعانة ببعض المخططات الخطة ذات المراحل الخمس وشمل العرض جميع العمليات اللوجستية وركزت على عملية عبور القوات نحو الأمام وعلى تمركز القواعد اللوجستية في الغرب .

وفي نهاية عرضي التفت شوارزكوف نحوي وقال : «غاس ، لن نستطيع تحريك قواتنا قبل ١٦ كانون الثاني/ يناير أي تاريخ انتهاء مهلة الأمم المتحدة . نريد أن

تكون جميع الإمدادات في مراكزها المحددة بحلول الأول من شباط/ فبراير لندعم القوات باتجاه الغرب والشمال . هل تستطيع تقديم الدعم وفقاً لهذا الجدول» .

تمعنت في موضوع مناورة الإلتفاف والذي يشمل التحرك مسافة آلاف الأميال بواسطة آليات ثقيلة وخفيفة ووحدات مشاة ووحدات ميكانيكية . سيكون لدينا ١٤ يوماً لنقل مئات آلاف الجنود وملايين الأطنان من الإمدادات ومليارات الغالونات من الوقود وأن نعد هيكلية فعالة لتوزيع منظم وفعال .

بعد برهة أجبت «سيدي ، ربما استطعنا خلال فترة أسبوعين أن نعد القواعد اللوجستية بشكل منظم ـ وذلك باستعمال جميع العناصر والآليات المتوفرة في مسرح العمليات وبالعمل بكامل طاقتنا لمدة ٢٤ ساعة يومياً . ولكن فيما يتعلق بكمية الإمدادات التي ننقلها والمسافات التي علينا أن نقطعها فإنني أوصي بشدة بأن نبدأ بالعملية قبل ١٦ كانون الثاني/ يناير» . أجاب بوضوح : «ذلك مستحيل ، الخطة بأكملها تتوقف على المفاجأة والخداع . إذا بدأت بإعادة تركيز القواعد اللوجستية غداً فإننا سنجازف بإمكانية اكتشاف خطتنا وعندها ينقل صدام حسين دفاعاته نحو الغرب أو يحصل الأسوأ من ذلك ويأمر قواته بالهجوم قبل انتهاء المهلة ويحبط استراتيجيتنا .

في الحالتين يا غاس أننا سوف نواجه وضعاً خطيراً إذا حركنا قواتنا قبل انقضاء المهلة وبدء الضربات الجوية . لا أريد أن أقوم بهذه المجازفة هل تريد أنت؟ كم من حياة جنودنا ستكلف هذه المجازفة؟» .

كانت الأجواء في الغرفة مشحونة . كان الجنرال شوارزكوف معروفاً بكلامه الحازم ولم يكن من الذين يدللون معاونيهم اللوجستيين .

قلت : إنها لا تساوي حياة فرد من جنودنا يا سيدي . مع احترام الموعد الذي حددته في ١ شباط/ فبراير أنا مقتنع بأنه من المستحيل إنشاء قواعد لوجستية ملائمة لدعم فيلقين في الميدان .

أجاب شوارزكوف «حسناً ما نريد معرفته هو كم يلزمنا من الوقت لنقل تلك القواعد إلى مراكز تمكنها من دعم مناورة الإلتفاف ، إذا افترضنا أنك سوف تبدأ بالعمل في ١٦ كانون الثاني/ يناير» . وتابع : «اليوم هو الخميس» ونظر إلى الروزنامة المعلقة على الحائط ثم أضاف «سوف نجتمع مجدداً يوم السبت لبحث خطة مفصلة لتحقيق هذا الأهداف مجتمعة شكراً لكم أيها السادة» .

وفي طريق العودة إلى الظهران بدأت أنا وجون كار نعد لوائحنا . في اليومين المقبلين حدد فريقي كل عمل لوجستي يمكن أن نقوم به بين ٢٨ كانون الأول/ ديسمبر و١٦ كانون الثاني/ يناير دون أن يكشفنا صدام حسين . وضغطنا أوقات التنفيذ واستعملت الخلية اللوجستية كل دقيقة ثمينة في إعداد الخطة . بحلول صباح ٢٩ كانون الأول/ ديسبر أصبحنا مرهقين ومتعبين إنما متفائلين . لقد توصلنا إلى خطة ملائمة نعد بموجبها هيكلية لوجستية كاملة من حيث الأرقام والجداول الزمنية خلال ٢١ يوماً .

صباح ٢٩ كانون الأول/ ديسمبر اجتمعت المجموعة في الرياض لبحث الاستراتيجية النهائية . افتتح الجنرال شوارزكوف الجلسة بإعلان رفع من حدة الاجتماع . قال أنه في اليومين الماضيين عرض الوزير شايني والجنرال بويل إيجازاً للرئيس بوش حول الخطط التي أعددناها وناقشناها ووافق الرئيس على البدء بالحرب البرية وفقاً لهذه الخطط . هذا كل ما قيل لنا . كان ذلك حقيقياً وحاسماً .

جرى الإيجاز بشكل مشابه للذي جرى في الاجتماع السابق ـ بعد مقدمة القائد العام عرض كل من ممثلي الأركان تفاصيل خطته وظهر توتر من نوع جديد . خلال الإيجاز كانت تظهر بعض التعليقات : «طبعاً سوف نحتاج إلى ٢٠٠ شاحنة إضافة إلى الشاحنات التي طلبناها» . «هذه العملية سوف تستغرق أربعة أو خمسة أيام» . «هذا يتطلب ألف عنصر إضافي . . .» وبعد كل تعليق كنت أرى ملامح التوتر على وجه القائد العام . وأصبح الجو في الغرفة متوتراً أكثر .

أخيراً جاء دوري وعرضت خطة الـ ٢١ يوماً . وقف الجنرال شوارزكوف والتفت إلى المجتمعين وسؤل : «هل توافقون أن خطة باغو نيس يمكن أن تنجح؟» .

لم يرفع أحد يده .

نظر شوارزكوف في الغرفة وبدا محبطاً ثم قال : «انظروا . هذه ليست لعبة . نحن على مقربة من الاستعداد لإنطلاق عملية تكتيكية كبيرة في الحرب . لقد انتهينا من دراسة الوقت . تعرفون إمكانياتكم ـ ولن نحصل على المزيد . أريد تأكيداً منكم بأننا نستطيع وبنجاح العمل في هذه المهمة منذ هذه اللحظة» .

وفي هذه اللحظة وبينما كنت واقفاً وأحمل مؤشر الدلالة بيدي قلت : «سيدي ، يمكن للخطة اللوجستية أن تعمل وسنجعلها تعمل» . التفت شوارزكوف

وحدق بي وقال : «حسناً يا جنرال باغونيس ما رأيك بتوقيع شيء ما؟ كان جو التوتر في القاعة واضحاً . بدا لي أن شوارزكوف كان يستعملني للتأثير على الحضور الذين كانوا يتأرجحون ، أخذت الخطيطة التي كنت أعرض الإيجاز عليها ـ والتي تضمنت خرائط وجداول زمنية لمدة ٢١ يوماً للفرقة والفيلق وللتحركات اللوجستية ـ وكتبت في أسفلها : «اللوجستيون لن يحبطوك ولن يحبطوا جنودنا . وليم ج . باغونيس ٢٩ كانون الأول/ ديمسبر ١٩٩٠ .»».

أخذ القائد العام الخطيطة ووضعها تحت زجاج طاولة مكتبه وقال لي : «أنا أخطط لأمسكك بهذه» . أدركت ما كان يعنيه وكنت أعلم أنه يمكننا إنجاز العمل .

الفصل السادس

عاصفة الصحراء ووداعاً أيتها الصحراء

كان لإيجاز الجنرال شوارزكوف في الجلسة الثانية دفع معنوي لجميع عناصر القوات المسلحة كما حثهم على العمل معاً من أجل إنجاز مهمتنا الحقيقية . لقد نجح القائد العام في نقل عناصره من مرحلة التخطيط إلى مراحل العمل واستخدمني كعامل مساعد لهذه الغاية . تبين لي فيما بعد أن العديد من زملائي اعتقدوا أنني عرّضت مستقبلي العسكري للخطر بعد توقيع تلك الورقة . وفي الواقع ، لقد ساعدني ذلك على تحريك وتنشيط عناصري من أجل تحقيق هدفنا المشترك .

وافق اللوجستيون على الإمتناع عن القيام بأية تحضيرات قد تثير شكوك العراقيين حول خطة الجنرال شوارزكوف مع إمكانية استخدام فترة الأسبوعين ما بين تبني الخطة وبداية التمهيد الناري لإنجاز أمور كثيرة مفيدة .

وكما ذكرت آنفاً أنشأنا مركز قيادة لوجستية متقدماً في مدينة الملك خالد العسكرية وهذا ما جعلنا أقرب إلى مركز العمل . كما أنشأنا أيضاً قاعدة لوجستية ثالثة قبل مدينة الملك خالد وأسميناها قاعدة برافو اللوجستية وتقع على شمال طريق الإمداد الرئيسي الذي يمر من الرياض إلى العراق وعملت كموقع مثالي لتحميل الشاحنات الثقيلة . ترسل هذه الشاحنات إلى الشمال في الوقت نفسه الذي تلقي فيه الطائرات أول قنبلة في ١٦ كانون الثاني/ يناير . وتشكل محتويات هذه الشاحنات مخزون القاعدتين الجديدتين شارلي وايكو والتي من المقرر تركيزهما شمال غرب مدينة الملك خالد العسكرية أي تقريباً على الحدود العراقية السعودية .

كانت فترة فاصلة غريبة ـ هدوء خادع قبل العاصفة ـ عندما كان الوقت يمضي نحو انتهاء المهلة المحددة من الأمم المتحدة . بينما كنا نحمل الشاحنات ونحدد مكان توجهها شمالاً كان العالم بأسره ينتظر بقلق بالغ . في الأسبوع الأول من كانون الثاني/ يناير أعلن صدام حسين أن «نتائج المعركة سوف تكون عظيمة وأن العالم بأسره والأجيال القادمة سوف تتحدث عنها» . في ٨ كانون الثاني/ يناير طلب الرئيس بوش من الكونغرس أن يسمح له «باستخدام جميع الوسائل الضرورية» لطرد العراق من الكويت . وبعد أربعة أيام سمح له الكونغرس بذلك . وفي هذه الفترة أعلم المسؤولون السعوديون وزير الخارجية جيمس بيكر أنهم تحضروا لشن الحرب . أخبرت مصر السلطات العسكرية الأميركية أن القوات المصرية سوف تكون جزءاً من قوات التحالف المهاجمة . وهكذا صار صدام حسين على وشك الوقوع في الفخ .

قيادة في مكانين وبشكل فوري :

ساهم إنشاء قيادة ظل في مدينة الملك خالد العسكرية في اختيار هيكلية وطريقة عمل قيادة الدعم ٢٢ وخصوصاً طريقتها في إصدار المعلومات وتوزيعها . أصبحنا الآن نعمل في مقري قيادة متباعدين ويقعان تقريباً على طرفي مسرح العمليات . من هذه الفترة وحتى بداية الحرب البرية كان علينا أن نعتمد على تنظيماتنا الصحيحة والمجربة .

كان تقرير الأوضاع المستند الرسمي الوحيد الذي يصدر عن هذه القيادة من مقر الظهران . كانت الأوامر تصدر من كلا المقرين . وكانت المواعيد توضع في جداول لتظهر مكان وجودي في كل يوم . وبفضل تكنولوجيا الفاكس أصبحت البطاقات ذات الحجم ٣×٥سم التي كنت أصدرها في كلا المقرين تقرأ وتستثمر بوضوح وبشكل فوري .

كان الوضع يشبه ساعة حائط رئيسية تعطي حركتها لساعة حائط فرعية سوى أن مدينة الملك خالد يمكن أن تكون في أي لحظة ساعة الحائط الرئيسية . أدى إنشاء هذه القيادة إلى خلق مسؤوليات جديدة ومتزايدة . وكان الضباط المسؤولون المتنقلون من مقر قيادة إلى آخر يتأخرون عن اجتماعاتهم المقررة مما حدا بمرؤوسيهم إلى الإسراع والحلول مكانهم . وهكذا أصبح على المرؤوسين اتخاذ قرارات بمبادرة منهم . وأدى اجتماع الأهداف الواضحة مع المعلومات الدقيقة والمفصلة إلى تجنب الأخطاء .

في مدينة الملك خالد العسكرية ، خزن خبراء التموين في قيادة الدعم ٢٢ وقيادة دعم الفيلق شاحنات محملة بجميع المواد اللازمة لإنشاء قواعد لوجستية في المراكز المتقدمة . في الظهران ركزنا على عمليات التحميل من المطارات ، ومن المرافىء أيضاً وتأكدنا من أن شبكة التموين من المركز إلى بقية المواقع كانت فعالة وهادئة . ركزت الخلية اللوجستية على تعديل جدول حركة المرور بشكل طفيف ، والذي يعتمد عليه في نجاح انتقال قوى الفيلقين السابع والثامن عشر

يستحق التحدي الرئيسي مزيداً من الدرس والبحث . فقد وضع الجنرال شوارزكوف في خطته الفيلق السابع ـ الذي كان الفيلق الأثقل والذي يضم أكثر أفواج الدبابات الثقيلة ـ في خط طويل يبدأ من الشمال قرب نهر الفرات ويمتد جنوباً حتى الحدود العربية السعودية . سوف يتقدم الفيلق من مركز انتشاره في العربية السعودية شمالاً عبر وادي الباطن وهو حاجز طبيعي في الصحراء . بعد ذلك تتقدم قوى الفيلق الثامن عشر وهي الأخف والأكثر حركية خلف الفيلق السابع باتجاه غربي العراق . وهذا يعني أن على الفيلق الثامن عشر الذي سوف ينطلق من مواقع دفاعية شرقي الفيلق السابع أن يتركز في مواقع هجومية غربي الفيلق السابع . على الفيلقين أيضاً أن يجتاز ا ممرات من أجل الوصول كل إلى مقصده . كانت هذه مناورة جريئة يمكن لأي تأخير أو خطأ لوجستي أن يؤثر عليها بشكل خطير .

تم بحث خطة لعبور القوى على «أم التقاطعات» ثم تم التخلي عنها عندما تبين أن هذا ليس هو الاستعمال الأفضل لمواردنا الهندسية المحدودة . لم يكن لدينا الوقت الكافي لاقامة أية إنشاءات . بدلاً من ذلك ركزت الخلية اللوجستية مركز تقاطع على طرق تحرك الفيلقين ثم أعدت جدولاً يتضمن تحرك الفيلقين وقوات التحالف ونقل الوقود والتجهيزات والإمدادات اللازمة لدعم القوات عندما تصل إلى مقصدها النهائي . وبجهود بطولية ، تحولت هذه الحركة المعقدة إلى خطة بسيطة وعرضناها على قائدي الفيلقين وجميع قادة الفرق . وعندما وافق عليها وتفهمها جميع الفرقاء وضعنا جدولاً زمنياً يبين تحرك الفرق . واعتبرت قيادات الفرق مسؤولة عن التقيد بهذا الجدول .

عندما وزعت هذه الخطة انتظرنا العد العكسي . أتى ليل ١٥ كانون الثاني/ يناير ١٩٩١ ثم راح دون أي إشارة لانسحاب القوات العراقية . لقد وضعنا أفضل الخطط وحملنا شاحناتنا وتوقفنا بانتظار بداية الحرب الجوية .

نجمة جديدة في الصحراء :

طبعاً لم يمض تخطيط تحرك الفيالق دون أية هفوة وكما قلت من قبل ، من الصعب على أية فرقة أو قيادة أن ترى الصورة بأكملها وبشكل فعال في أية عملية عسكرية . وعلى الرغم التغييرات التي شهدها الجيش الأميركي على مر السنين الغابرة بقيت بعض الأمور دون تغيير . مثلاً جميع الضباط العقداء متساوون ما عدا العقيد الذي يعمل لدى ضابط برتبة عميد . ومع حلول شهر كانون الثاني/يناير بدأت الأمور تتضح بين أصحاب الرتب العالية في أن قيادة الدعم كانت تعاني من كون قائدها ضابط برتبة لواء . وفي بعض الحالات لا تكفي رتبة لواء لإعلاء الصوت ! بعد رأس السنة بقليل استدعاني الجنرال شوارزكوف إلى القيادة الوسطي للجيش في الرياض ودون أي مقدمات قال لي : غاس لقد تحدثت مع الوزير شايني والجنرال باول . نريد أن نرقيك لرتبة عماد(*) .

أجبته : «لا أظن أن ذلك ضروري يا سيدي» لم أكن متواضعاً بل كنت بكل صدق أعتقد أن ذلك ليس ضرورياً كما كنت أعلم أن اكتساب نجمة جديدة سوف يبعدني عن مجموعة من الوظائف الممتازة المخصصة للضباط برتبة لواء وذلك عندما أعود إلى البلاد بعد انتهاء الحرب .

لم ينتظر القائد وقال بإصرار : «هاي لم أطلب ذلك منك» ثم شرح أن الترقية لم تكن مكافأة على انجاز عمل بل مناورة لتسهيل الأعمال الصعبة المرتقبة . أراد شوارزكوف أن أكون متساوياً مع قائدي الفيلقين . كان يدرك تماماً أن الجنرال لاك والجنرال فرانكس يتعاونان معي لكن التعاون بين رتب مختلفة ليس مثل صعود درجة في التراتبية العسكرية . إن نجمة إضافية على كتفي تضمن أن مرؤوسيهم ومرؤوسي سوف يتعاونون تماماً في الأسابيع القادمة في القيام بالترتيبات اللوجستية المعقدة التي تتضمن تحريك القوات إلى المراكز الأمامية . كما أن توزيع المراكز في ميدان المعركة سوف يكون صعباً دون جدال أو نقاش داخلي .

---

*) رتبة جنرال في الجيوش الغربية عبارة عن مجموعة رتب . . .
جنرال ذو نجمة واحدة Brigadier General ، يعادل رتبة عميد في الجيوش العربية .
جنرال ذو نجمتين Major General يعادل رتبة لواء في الجيوش العربية .
جنرال ذو ثلاث نجوم Lieutanet General يعادل رتبة عماد في الجيوش العربية .
جنرال ذو أربع نجوم General يعادل رتبة فريق في الجيوش العربية .
جنرال ذو خمس نجوم Army General رتبة استثنائية تمنح مدى الحياة للقادة المميزين .

وهكذا في منتصف شهر كانون الثاني/ يناير ومع بداية القصف الجوي كان الجنرال كولين باول يسير في أروقة الكونغرس . وقدم طلباً شخصياً في لجان الكونغرس لمنحي ترقية استثنائية . كانت قضية باول مقنعة لأنني رشحت إلى رتبة لواء ورقيت خلال حوالي أسبوعين ـ وهي عملية تستغرق عادة من ٣ إلى ٥ أشهر .

وكما تبين فيما بعد أدت ترقيتي إلى تسهيل أعمال مرؤوسي . واستطعت أن أحول نظري قليلاً عن الصعوبات التي كانت تسببها رتبتي السابقة لأني كنت أمضي معظم الأوقات في التعامل مباشرة مع قادة الفيالق والقادة في القيادة الوسطى وقيادة الجيش الوسطى في هذا المجال لم تكن الرتبة مسألة هامة . لم يكن مرؤوسي يتمتعون براحة كبيرة . على أن النجمة الثالثة فتحت الأبواب وبطريقة سحرية ومهدت الطريق لترتيبات لوجستية ناجحة فيما كنا نقترب من موعد الهجوم الأرضي . وصار بإمكاننا تقسيم الموارد الهامة في ميدان المعركة من أجل تحقيق الدعم الأفضل للعملية الشاملة دون أن نكترث للسياسات الداخلية . كان القائد العام يفكر أيضاً في إعادة انتشار قواتنا وقرر أن أبقى إلى جانبه لأنوب عنه في إخراج القوات الجوية ومشاة البحرية والبحرية وعناصر الجيش من مسرح العمليات مع تجهيزاتهم . وبرر ذلك بأن هذا المركز يحتاج إلى ضابط برتبة عماد .

طرد بالقوة :

مضى الموعد النهائي للإنذار ولم يسحب صدام جنوده . في ١٧ كانون الثاني/ يناير ومباشرة بعد منتصف الليل حسب توقيت السعودية شنت قوات التحالف هجوماً على أهداف استراتيجية وعسكرية في العراق والكويت استهدفت خطوط الإمداد بين القسم الشمالي والقسم الجنوبي من العراق . ودمرت رادارات العدو وقضت على إمكانياته الإستخبارية . ودمرت كذلك الدبابات المعادية ومراكز إطلاق صواريخ سكود وطائرات وأسلحة وآليات قتال مختلفة . كانت هذه الضربات منسقة وفقاً لجدول مخيف ٢٥٠٠ طن من الذخيرة في اليوم الأول ! . أدى ذلك إلى إعماء القوات المسلحة العراقية . أما البحرية الأميركية فقد ركزت نشاطها في الخليج وقامت بتحركات لتضليل العراقيين وإيهامهم بأن التحالف سوف يهاجم من البحر . وهكذا أرغم ما تبقى من أجهزة القيادة والسيطرة العراقية على التركيز على الخطر القادم من الخليج .

الإعداد للحرب البرية :

بعد يومين من الهجوم الكثيف بدأت مرحلة برافو وهي تحرك القوات . فجر العشرين من كانون الثاني/ يناير أدارت الشاحنات والدبابات والعربات المصفحة محركاتها وبدأت بنقل العناصر والأسلحة والذخائر والإمدادات إلى المسالك المحددة . خلال الشهرين التاليين شهدت هذه المسالك ـ الطرق تدفقاً لتحرك الآليات ٢٤ ساعة يومياً وسبعة أيام في الأسبوع . في ذلك الوقت كان أنبوب نقل النفط يعمل بسرعة كاملة . كانت حركة العبور على نقطة واحدة من الطريق الشمالي بمعدل ١٨ شاحنة في الدقيقة . في أحدى النقاط حطت بي طائرة هلكوبتر على الجانب الغربي من الطريق الدولي لكي أتحقق من سلامة العمل في إحدى «نقاط مراقبة التحرك» . كان السير كثيفاً بحيث أني لم أستطع الوصول إلى الجانب الشرقي في الطريق حتى أرغمت أخيراً على التحليق ثانية للإنتقال إلى الجانب الشرقي .

بحلول الثالث من شباط/ فبراير احتل كل من الفيلقين مراكزه الهجومية وانتقل الفيلق السابع مسافة ٣٣ ميلاً أما الفيلق الثامن عشر المحمول جواً فقد قفز مسافة ٥٠٠ ميل دون أي حادث يذكر . وحصل هذا بفضل جميع المشاركين في هذه العملية : قيادة الفيلق ـ الفرق ـ قيادة دعم الفيلق وعناصر قيادة الدعم وزملاؤنا في التحالف الذين انتقلوا داخل صفوفنا بكل دقة . والجدير بالذكر أن كل ذلك قد أنجز تحت تهديد مستمر باستخدام الأسلحة الكيميائية والبيولوجية وهجمات محدودة لصواريخ سكود وغيرها ـ وندين بشكر خاص إلى المدنيين المتعاقدين من العربية السعودية وكوريا الجنوبية والباكستان ومصر والفيلبين والهند وبنغلادش وعشرات الدول الأخرى الذين انتقلوا عبر طرق الإمداد وفي حالات عديدة دخلوا مناطق معادية من أجل إيصال الإمدادات إلى القاعدتين اللوجستيتين شارلي وإيكو . في الساعات الأولى من الحرب البرية كان العديد من هؤلاء السائقين يعمل دون أقنعة غاز مع علمهم الكامل بالأخطار التي يواجهونها .

في ٢٠ شباط/ فبراير كان الفيلقان قد اتخذا مراكزهما وجهزا بجميع ضئات التموين وأصبحا على أتم الاستعداد للقيام بالهجوم . لقد تسارع العمل في قيادتي الدعم الأولى والثانية بقيادة كفوءة من قبل الجنرال زيدت والجنرال مكفرلاين وبإشراف الجنرال كنت والجنرال وايلي اللذين ساهما في إنجاز هذا العمل . أنشأت

قاعدتا شارلي وإيكو من أجل إعادة تموين الفيلقين الثامن عشر والسابع وخزنتا كميات كبيرة من فئة التموين الأولى (طعام وماء) والفئة الثالثة (وقود) والفئة الخامسة (الذخيرة) . بعد فترة بدأنا بإعداد خطط وتحديد مراكز لأربع قواعد لوجستية داخل عمق الأراضي العراقية . تقرر تركيز هذه القواعد باستعمال قاعدة الـ ٩٠ ميلاً أي أن لا تقل المسافة بين قاعدة وأخرى عن ٩٠ ميلاً بحيث يمكن للآليات أن تنتقل ذهاباً وإياباً بين القاعدتين في أقل من ٢٤ ساعة . وعندما يمتد النزاع لفترة طويلة تنتقل الإمدادات إلى الفيلق الثامن عشر المحمول جواً من القاعدتين اللوجستيتين أوسكار وروميو ثم ننتقل شمالاً إلى القاعدتين اللوجستيتين أوتيل ونوفمبر لتأمين الإمدادات للفيلق السابع .

انتظرت قوى الفيلقين في مراكز الجهوز المحددة لها لمدة ثلاثة أيام ، بينما تابعنا ضخ الإمدادات والمؤن إلى القواعد اللوجستية وعندما بدأت الحرب البرية في ٢٤ شباط/ فبراير كنا قد أحضرنا كمية من الطعام والماء تكفي لمدة ٢٩ يوماً . وكان هناك كميات من الوقود تكفي لتحرك كل وحدة مدة ٢,٥ يوماً وذخيرة تكفي لمدة ٤٥ يوماً . وعندما بدأ مفعول قرار وقف إطلاق النار كنا ما نزال نخزن كمية من الطعام تكفي ٢٩ يوماً ومن الوقود مدة ٦,٥ يوماً وذخيرة لمدة ٦٥ يوماً .

بكلمات أخرى خلال مجرى حرب المئة ساعة كانت صورتنا اللوجستية تبدو أفضل وأفضل . كانت طرق إعادة التموين شبه خالية . بقي مخزون الطعام ثابتاً وازداد مخزون الوقود قليلاً كما ازداد مخزون الذخيرة بشكل ملفت . كان ذلك مدهشاً إذا علمنا أن مصروف الوقود للفيلقين يقارب ٤,٥ مليون غالون يومياً . وكان مصروف الذخيرة اليومي للفيلق السابع ٩ آلاف طن أي حمولة ٤٥٠ شاحنة بينما كان للفيلق الثامن عشر أقل قليلاً أي حوالي ٥ آلاف طن يومياً .

لقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بفضل التخطيط الدقيق والعمل الجاد . بينما كانت الوحدات المدرعة ووحدات القتال تتقدم إلى الهجوم تابع طابور كبير من الشاحنات المرور عبر طرق الإمداد الرئيسية وهي تنقل الوقود والذخيرة ومواداً أساسية أخرى من المرافىء والمطارات إلى القاعدتين اللوجستيتين إيكو وشارلي ثم إنطلاقاً من هاتين القاعدتين إلى الخطوط في الميدان . وكانت زيادة التموين والذخيرة خلال ٢١ يوماً تعادل ٢٩٤ ألف طن أي ١٧٨٥٠ رحلة شاحنة .

كانت هذه نظرة اللوجستيين . في ميدان المعركة كانت فرق الجيش ومشاة

البحرية تندفع بشجاعة واضحة في حقول الألغام والأسلاك الشائكة والسدود النارية وتلتف حول المجنبة العراقية بمفاجأة واضحة . أما قوات التحالف فقد تقدمت من خلال الحواجز الضعيفة التي أقامها العدو . خلال ساعات بلغ عدد أسرى الحرب العراقيين ٥٥٠٠ أسير وفي اليومين اللاحقين كانت هجمات قوات التحالف ناجحة لدرجة أن العديد من خططنا أصبح غير ضروري . مثلاً أصبحت قاعدتا التموين الأماميتان أوسكار ونوفمبر تستخدمان فقط كنقاط لتوزيع كميات الذخائر والوقود . ومع تقدم الوحدات المهاجمة بسرعة بات من الضروري إنشاء قواعد لوجستية داخل العراق . وكانت إحدى الإنتقادات التي سمعتها هو أن الوقود أوشك على النفاد من عدة وحدات من الفيلق السابع . على أي حال بدا أن هذا النقد لا يستند إلى أي أساس . كان الجنرال غست على بعد ٢٥ ميلاً فقط ومعه ٣٠٠ صهريج وقود سعة كل منها ٥ آلاف غالون ينتظر التعليمات من مركز العمليات اللوجستية لينتقل إلى أي نقطة حرجة في الميدان .

عودة إلى الخلف ، إلى مدينة الملك خالد العسكرية وقيادة الدعم ٢٢ أمضينا فترة الحرب البرية ونحن نذير آلية إعادة التموين في حال امتداد النزاع لمدة أطول . بعد فترة قررنا أن نسرع في إعداد الخطط لإعادة انتشار القوات والعناصر ونقلها إلى خارج مسرح العمليات .

الحرب تضرب في الوطن :

عندما أقول للناس أنني لم أصدر أي أمر خلال الحرب البرية أواجه بالتشكيك ولا يصدقني أحد . هذا جزء بسيط من الحقيقة . نعم سعى البعض للحصول على توجيهات وحصل عليها فعلاً . لكن العناصر التابعين لقيادتي كانوا يعرفون تماماً ما عليهم أن يفعلوا في مختلف الظروف . لقد تدربوا على التفكير من تلقاء أنفسهم وشجعتهم على ذلك . شعرت أنه يمكنهم التفكير بأمور لا تصدق .

وما لا يصدق حصل مساء ٢٥ شباط/ فبراير . كنت في مقر القيادة في مدينة الملك خالد العسكرية أراجع أعمال البريد وأكتب توجيهات على أوراق صغيرة . حوالي الساعة ١١,٠٠ وصلت مكالمة إلى المركز اللوجستي في مقر القيادة في الظهران : أحد صواريخ سكود ضلل صواريخ الباتريوت وأصاب إحدى ثكناتنا في الخبر ـ بناء مؤقت يتسع لـ ١٢٥ جندياً من قيادة الاحتياط ٩٩ والمفرزة ١٤ . لم تعط قيادة الدعم التفاصيل كافة لكن بدا من الواضح أن هناك إصابات .

جمعت أوراقي وتوجهت على الفور إلى الظهران لأرى بماذا يمكن أن أساعد .

ولدى وصولي هناك كانت إحصاءات الوفيات قد وصلت إلى ٢٨ جندياً و ٦٩ جريحاً تم إخلاؤهم جميعاً إلى مؤسسات صحية . ذهبت إلى المستشفى على الفور وعلى الطريق علمت أن عناصري ، مع أنهم وصولوا حديثاً إلى مسرح العمليات ، كانوا قد اتخذوا جميع التدابير الوقائية . كان المصابون في مكان خاطىء وفي وقت خاطىء .

كان حادثاً غريباً وباعث اشمئزاز في ضباب الحرب . كانت صواريخ سكود غير موجهة وتنفجر أينما تسقط . كانت إصابة الثكنة مثل طلقة في الظلام ولو سقط الصاروخ على مسافة ١٠ أمتار أقصر وأبعد من الثكنة أو إلى جانبها لم تحصل أي إصابة .

والمصادفة المزعجة في هذا الوضع ، أن هذه المجموعة من الجنود والتي وصلت إلى مسرح العمليات قبل أسبوعين كانت تتألف من عناصر جميعهم من بلدات صغيرة في ولاية بنسلفانيا قريبة من مدينة زوجتي . أمضيت اليوم التالي ٢٦ شباط/ فبراير في مكتبي أكتب رسائل إلى عائلات القتلى . كان ذلك من أصعب الأشياء التي كان عليّ القيام بها خلال فترة خدمتي في الخليج .

الموت مأساة للذين يمسهم شخصياً . ولكن ، وفي مجرى الحرب ، الموت هو تهديد دائم للأحياء . إن خسارة ٢٨ جندياً شاباً - أو جندياً واحداً كبيراً - يقتل قطعة من قلب الضابط القائد . ولكن ذلك الضابط لن يذعن للمأساة أو للمآسي التي قد تحصل لاحقاً . لم أستطع السماح للجنود الأحياء من المجموعة ٩٩ أو لأي أحَد آخر في القيادة بأن يفقد تركيزه فالتركيز يبقي الجنود أحياءً .

نهاية البداية :

انطلقت من غرفتي وعدت إلى الظهران صباح ٢٨ شباط/ فبراير وفي الساعة ٨,٠٠ عاماً سمعت بيان وقف إطلاق النار . بعد دقيقة واحدة بدأنا نحتفل ثم بدأنا نعد لعملياتنا اللوجستية المقبلة . في الأسابيع الماضية كانت قيادة الدعم ٢٢ توزع الإمدادات شمالاً وغرباً وبوتيرة عالية . والآن علينا أن نتأكد أننا لن ننسى شيئاً من هذه الإمدادات .

وفي استعادة للأحداث كان هناك مظاهر عديدة من هيكليتنا اللوجستية لم يتسن لنا اختبارها نتيجة لقصر مدة الحرب . مثلاً لقد أحضرنا كمية هائلة من الإمدادات بحيث لم يلجأ القادة الميدانيون إلى تقنين مصروفهم . وفي حال امتداد

النزاع سيختلف الوضع . كان على الجميع أن يحصلوا على ٥٠٪ من طلباتهم بدلاً من ١١٠٪ .

كذلك لم نتمكن من اختبار إمكانياتنا في الصيانة أو في العناية الطبية بصورة جدية . لقد أعددنا خطة لتنفية المعدات المدمرة ولم ننفذها . كانت طريقة إعادة التموين (من المرفأ إلى القاعدة اللوجستية ثم إلى المراكز الأمامية) قد اختبرت في مرحلة الإعداد لكنها لم تشهد كثافة في التموين .

لقد صنع الرجال والنساء في فرقة الدعم ٢٢ وكذلك زملاؤهم في الجيش وفي داخل البلاد العجائب . إنهم هم من نقل الجبال . خلال النزاع لم تشهد أية مهمة تأجيلاً أو إلغاء أو تأخيراً بسبب النقص في الدعم اللوجستي . أنا فخور جداً بجنودنا .

المرحلة الأشد صعوبة :

من وجهة النظر اللوجستية كانت أصعب مرحلة في حرب الخليج هي النهائية : إعادة الإنتشار . هذا العمل المعاكس الذي أعطي اسم «وداعاً أيتها الصحراء » بدأ تقريباً لحظة توقيع اتفاق وقف إطلاق النار في صفوان . بعد الجهود المبذولة لدعم الحرب ، علينا نحن اللوجستيين أن نعيد آلتنا بالإتجاه المغاكس . بات علينا أن نجمع أغراضنا . ودون أن ننسى أي شيء علينا أن نبدأ بنقل الأشخاص والإمدادات والتجهيزات من الصحراء إلى المطارات والمرافىء لشحنها من العربية السعودية إلى الخارج .

وكما ذكرنا كانت الإهتمامات المحلية أحد اعتباراتنا . لقد دعينا لتأدية عمل والآن أنجزنا هذا العمل وأشار علينا الرئيس بمغادرة سريعة وفاء لوعدنا للعربية السعودية . كان عناصرنا متحمسين لتنفيذ هذا الأمر بكل رحابة صدر .

كان هناك مسائل أمنية أوسع وعلينا أن نأخذها بعين الإعتبار . لقد تفككت دول معاهدة وارسو وكان الاتحاد السوفياتي في المراحل الأولى لتفككه وكان زعماؤنا السياسيون والعسكريون (مثل نظرائهم الأوروبيين) يلعبون فجأة دون تقيد بقواعد اللعبة . كان هناك في بعض دوائر الجيش الأميركي قلق حول جهوزية الفرق المقاتلة في أوروبا الغربية والتي استنفدت قسماً من عديدها بعد فصل وحدات منها إلى الخليج .

كان الإنتشار السريع لقواتنا داخل القارة الأميركية وأوروبا من أهم الأولويات .

لحسن الحظ كنا قد خططنا لمثل هذا النشاط منذ وقت طويل وذلك .لأن رئيس الخلية اللوجستية العقيد راندي غاير وهو لوجستي احتياطي موهوب من ولاية أنديانا حضر لعندي ذات يوم خلال الحرب البرية وقدم لي طلباً عاجلاً . قال غاير أنه حسب رأيه كانت المرحلة إيكو وهي الخطة الأولية لإعادة الإنتشار ، ضعيفة نسبياً وبحاجة إلى عملية تنقيح .

أخذت بنصيحة غاير وكلفت الخلية اللوجستية بالعمل على ذلك بصورة فورية وفي الفترة التي كانت الحرب توشك على نهايتها السريعة . وعاد عناصر الخلية بسرعة وقدموا لي خطة معقدة على مرحلتين . تضمنت المرحلة الأولى انتشار العناصر والذي تقرر أن يتم بأسرع ما يمكن . وتشمل هذه المرحلة إعادة انتشار قوى فيلقين ـ الدبابات والمدفعية والذخيرة اللازمة لضمان إعادة تمركزها في أوروبا والولايات المتحدة . ويبلغ العديد المشترك في هذه المرحلة ٣٦٥ ألف عنصر مع تجهيزاتهم في فترة أقل من ٩٠ يوماً . أما المرحلة الثانية فكانت كما وصفها أعضاء الخلية أكثر طموحاً . مع أن إطارها الزمني كان أطول ـ ربما لسنة أو أكثر ـ فإنها تشمل عملاً لم ينفذ من قبل بالشكل الذي نتوقعه الآن . وبالطبع لم ينفذ من قبل في الصحراء . يجب أن نحسب التصنيف وتنظيف وتحميل المراكب والطائرات بالمعدات والإمدادات التي تركتها القوات المغادرة وراءها . وهذا وضع مربك .

المرحلة الأولى : التجميع والرحيل جواً إلى الوطن :

قبل أن تتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف يجب أن نتعامل مع نتائج الحرب وآثارها . كتب الماريشال رومل : المسؤولون عن التموين هم الذين يتخذون القرار في المعركة ويخوضونها قبل بدء إطلاق النار . وحسب رأي رومل فإن «أم المعارك» كما يسميها صدام قد انتهت قبل وقت طويل من ابتدائها . لقد أمنت قوى التحالف مستوى عالياً من المساندة النارية الجوية والمدفعية ولجأت إلى الإلتفاف المموه مما دفع العديد من الجنود العراقيين المتمركزين في المواقع الأمامية إلى الاستسلام قبل إعلان وقف إطلاق النار . كان العديد من هؤلاء الجنود احتياطيين أرغمهم عناصر الحرس الجمهوري العراقي على البقاء في الخدمة . لقد شاهد هؤلاء الجنود رفاقاً لهم وضباطاً رؤساء وهم يعذبون أو يقتلون بسبب اتهامهم بالخيانة . خلال الشهر الماضي ، القليل منهم تناول طعاماً يزيد عن الكمية اللازمة لبقائه على قيد الحياة . وعندما أخضعت قواتنا الحرس الجمهوري العراقي ـ الذي قاتل بمهارة وشجاعة ـ فتر حماس هؤلاء الاحتياطيين للقتال .

ولحسن الحظ كنا أمسكنا بالموقف . قبل بضعة أسابيع من بداية الحرب البرية حضر إلى مركز قيادتي العميد جوزيف كونلين وتحدث لمن يرغب عن أسرى الحرب وقال كونلين وهو رجل ضخم ولاعب كرة قدم من نيويورك ومظهره يشبه أسطورة الإلماني الطائر : «علينا أن نبدأ ببناء معسكرات لأسرى الحرب . سجلوا كلامي سيصبح عندنا مئة ألف أسير حرب» .

جاءني تقرير على قصاصة ورق حول أقوال كونلين وسرعان ما استدعيته إلى مكتبي وقلت له : «أنت على حق يا جو سوف نحتاج إلى مخيمات أسرى الحرب . أعتقد أنه عليك أن تعمل لدي لأن عندي كل ما تحتاجه لبنائها . دعنا نعمل معاً» .

بعد مناورات سريعة وبدعم من الجنرال يوسوك الحق كونلين مع عناصره التسعة آلاف بقيادة الدعم ٢٢ وبدأ على الفور ببناء معسكرات لأسرى الحرب مستخدماً أسلاكاً شائكة وأخشاباً وخيماً من مخازننا . بدأ هذا العمل في الأسبوع الثالث من شهر شباط . وبعد خمسة أيام كانت المعسكرات جاهزة لاستقبال الدفعات الأولى من الأسرى . وفي هذا الوقت تقريباً وبالتحديد في ٢٠ شباط/ فبراير أحضرت الفرقة ١٠١اربعمائة وخمسين أسيراً عراقياً قبل بدء الهجوم البري .

عندما بدأت الحرب البرية جمعت القوات الأميركية أعداداً مذهلة من أسرى الحرب ولكن ليس أكثر من الرقم الذي توقعه كونلين . كانت العملية في معظم أقسامها ناجحة ما عدا خطأً صغير . كنا نخطط لنقل أسرى الحرب إلى معسكرات جديدة في الجنوب باستعمال شاحنات فارغة كانت معدة لنقل الذخائر . كانت الشاحنات تنقل الى الشمال محملة بالذخائر ثم تعود إلى الجنوب محملة بأسرى الحرب وعندما قلّ الطلب على الذخيرة بعد انهيار العدو بات من الصعب أن تجد شاحنة فارغة على جبهة المواجهة . عدنا إلى ما خططناه سابقاً واستأجرنا باصات ونقلنا الأسرى نحو الجنوب .

لم يكن السعوديون مستعدين للتعامل مع الأعداد الكبيرة من أسرى الحرب بشكل فوري (لقد وافقوا على استقبال الأسرى ومعالجة وضعهم بعد ٢ آذار/ مارس) ونتيجة لذلك استقبلنا نحو ٧٠ ألف أسير تم أسرهم خلال الأسابيع الأولى . وعندما عرض الصليب الأحمر تولي المسؤولية عن أسرى الحرب أحلنا هذا الموضوع عليه بكل سرور وبدوره قام بتسليم الأسرى إلى السعوديين . تبقى

معسكرات أسرى الحرب حكاية غير معروفة والسبب الرئيسي هو أن اتفاقيات جنيف تمنع استغلال الأسرى بما في ذلك نشر صورهم وأسمائهم . (وفي هذه الأيام أن الذي لا يظهر على شاشات التلفزيون لن يعرف أبداً) . ومن وجهة نظري لم تكن المعسكرات انتصاراً للتخطيط والتنفيذ فقط بل دلالة واضحة على إنسانية القوات الأميركية . جاء العديد من الأسرى وهم في أوضاع محزنة وقدمت لهم على الفور العناية الطبية اللازمة . وقدم لهم الطعام واللباس وأتيح لهم الاستحمام . وعندما استيقظوا بعد الليلة الأولى من احتجازهم ذهلوا عندما رأوا جنودنا وقد وضعوا لوحة تثير إلى إتجاه مكة مما يمكنهم من الإتجاه نحو الكعبة المقدسة وأداء صلاة الصبح .

كل ما أستطيع عرضه هو حكايات ـ لكني جمعت ذلك الدليل أولاً . قدم الجنود الأميركيون أنفسهم وشخصياً إلى الجنود العراقيين المستسلمين . عندما كان الجنود العراقيون الجائعون والمرتعشون يخرجون من مخابئهم ، كان جنودنا يقدمون لهم جاكيتاتهم وأطعمتهم الجافة والمعلبة . كان العدو الذي قيل له أننا جزارون قساة القلوب ، خاسراً في هذه الصفقة . ولم تسجل أية محاولة فرار من معسكرات الإعتقال وفي الحقيقة طلب العديد من الأسرى البقاء معنا عوضاً عن إعادتهم إلى العراق .

أذكر زيارة قمت بها لأحد معسكرات أسرى الحرب لاتأكد من أن كل شيء يجري على ما يرام . وصادف أنه كان المعسكر الذي يحتجز فيه معظم الضباط العراقيين ذوو الرتب العليا . قبل حوالي نصف ميل من المعسكر بدأت أسمع صوت أناشيد مثل «اده اده» . أول ما خطر ببالي أن يكون ذلك اضطراباً في المعسكر ولكن عندما وصلت إلى داخل المعسكر ورأيت الجنود أصبح الهتاف واضحاً لي : «جورج بوش وجورج بوش» . كان من الواضح أن أحد الجنود الأميركيين أخبر الأسرى أن جنرالاً أميركياً كبيراً سوف يحضر إلى المعسكر . كان جنود العدو ممتنين للمعاملة الإنسانية لدرجة أنهم هتفوا لمن يعذب رئيسهم . كان الاحتراف هو السمة الغالبة على جميع المسؤولين العسكريين والمدنيين في هذه الحرب . وهنا أمل أن لا أخون الثقة عندما أروي هذه القصة لأنها تطال مؤسسة طالما تعرضت للإنتقاد وهي الصحافة . بعد ظهر يوم ٢٧ شباط/ فبراير استقليت طائرة هلكوبتر في جولة في مسرح العمليات وصادف أن وصل الصحافي المعروف جورج تشانسلور إلى مدينة الملك خالد العسكرية في ذلك الصباح وطلب مقابلة

معي . كنت دائماً أحذر من رجال الصحافة لكن ذلك كان وضعاً خاصاً . كان تشانسلور قد عاصر الأساطير الكبار ، أيزنهاور وبرادلي وها هو الآن في وسط الصحراء يبحث عني . وخالفت الأصول العسكرية قليلاً ودعوته إلى جولة في طائرة الهلكوبتر .

اتجهنا إلى خارج الصحراء لنلقي نظرة على امبراطورية قيادة الدعم ٢٢ . أولاً أريته مخازن الذخيرة في القاعدة اللوجستية برافو ثم حلقنا بإتجاه القاعدتين اللوجستيتين تشارلي وإيكو لنلقي نظرة عليهما . شاهدنا عدداً قليلاً من الجنود العراقيين المستسلمين . وهذا ما حثني على إخباره عن حادثة وقعت قبل بضعة أيام .

بينما كنا نحلق فوق الصحراء لاحظت عنصراً يلوح بعلم أبيض . كان واضحاً أنه عراقي يستسلم طلبت من الطيار أن يحوم حوله بحيث نلقي نظرة أقرب .

عندما اقتربنا من المنطقة مرة ثانية كان هناك عشرين عنصراً على الأقل يعرضون الاستسلام . ثم حوّم الطيار مرة ثانية بهدف الهبوط فتجمع حوالي ٥٠ عنصراً طالبين الاستسلام . كان هناك حاجز لغوي هام لكني قفزت من الهلكوبتر وتحركت بإتجاه الجنوب نحو أقرب معسكر أسرى حرب .

لدى سماعه هذه القصة ، اقترح تشانسلور أن تكتب هذه القصة بعنوان «جنرال بثلاث نجوم أعزل يأسر خمسين عراقياً» .

وبكل مودة طلبت منه أن لا يقوم بذلك . والسبب هو أني شعرت باليأس الحقيقي لهؤلاء الأسرى الذين كانوا مجرد رهائن في لعبة كبيرة . والأهم من ذلك إنني لم أشأ أن أحتقر جنودنا في الشمال الذين كانوا منغمسين في معركة دبابات مميتة مع الحرس الجمهوري العراقي . احترم تشانسلور طلبي وفي تلك الليلة كتب قصة موجزة عن الرجال والنساء الذين قاموا بمعجزة لوجستية في الصحراء . لم تكن الصحافة العاطفية في أسلوبه وبالنسبة لي بدا ذلك علامة على احتراف حقيقي .

لم تشترك قيادة الدعم ٢٢ في عملية الدفاع عن الكويت بعد الحرب والتي تضمنت إعادة بناء السلطة المدنية على أثر أعمال النهب التي قام بها صدام حسين . أنشأت قوة التحالف : «قوة العمل : الحرية» ضمت بعض العسكريين الموهوبين ومن ضمنهم العميد كين غست لتأمين الطعام والوقود والمياه والإمدادات الطبية

للكويتيين في فترة انتهاء الحرب وبداية السلام . والجدير بالذكر أن لواء الشؤون المدنية الذي دبر الجنرال يوسوك أمر فصله إلى قيادة الدعم ٢٢ أمّن وجود نقطة اتصال وحيدة في مسرح العمليات في فترة انتقالية مضطربة .

بالإضافة إلى ذلك وخلال «عملية تأمين الراحة» نقلنا الفائض من الإمدادات عبر الحدود التركية إلى اللاجئين الأكراد الذين فروا من العراق . أرسلنا لهم الخيم والأسرة والأغطية واللباس والماء والطعام والآنية . كان ذلك بادرة إنسانية في المقام الأول وكان أيضاً خطة عملية من وجهة النظر اللوجستية . كان الأكراد بحاجة ماسة إلى هذه الإمدادات ومهما كانت وجهة استعمالها ، كنا سعيدين لتسليمها لهم لأننا كنا سنشحنها ونعيدها إلى الوطن أو نتلف منها المواد الغذائية عندما تنتهي فترة استعمالها . وفي الأسابيع والأشهر اللاحقة أرسل الفائض من المواد الغذائية والألبسة إلى السكان المحتاجين في سائر أنحاء العالم .

اجتمع قادة العراق مع قادة التحالف في مدينة صفوان في العراق في ٣ آذار/ مارس لبحث شروط وقف إطلاق النار (ميزت نفسي عندما غلبني النعاس أثناء المؤتمر وسقطت عن كرسي نتيجة لعملي طوال الليل في تحضير مكان الاجتماع) . وكذلك كان قادة مختلف وحدات القتال قد بذلوا جهداً طوال الليل لوضع جدول زمني لانتشار القوات والذي تضمن إعادة انتشار عناصرهم . عندما وجه الرئيس بوش خطابه إلى الشعب الأميركي في ٦ آذار/ مارس وقال فيه أن الحرب انتهت ، كانت الطائرات في طريقها إلى الظهران لتبدأ بإعادة بعض الجنود إلى البلاد . في ٨ آذار/ مارس غادرت أول دفعة وهي مؤلفة من خمسة آلاف جندي الظهران إلى الولايات المتحدة .

استمرت عملية إعادة الانتشار بمعدل خمسة آلاف جندي يومياً . ربما حسب حركة مطار شيكاغو مثلاً لا يعتبر خمسة آلاف راكب رقماً كبيراً . ولكن لنتذكر أننا ندير وبفعالية وحدة عسكرية وأعمال جمركية ونساعد السعوديين على ضبط حدودهم ومراقبتها ونتأكد من عدم وصول بضاعة ممنوعة إلى الولايات المتحدة . كنا نعمل من عدة مدارج شغلناها على مدار الساعة . أنهت الوحدات المقاتلة مهماتها بكل شجاعة واستحقت العودة إلى الوطن . وبحلول الاول من نيسان/إبريل كان قد غادر ١٦٥ ألف جندي أميركي إلى بلاده . وبعد مرور تسعين يوماً بلغ عدد الجنود المغادرين إلى بلادهم ٣٦٥ ألفاً .

المرحلة الثانية : إزالة الجبال :

من جهة أخرى وبالنسبة لعناصر الدعم كان وقف إطلاق النار علامة على بدء مهمة جديدة . هناك في الصحراء كان لدينا مخزوناً هائلاً من الطعام والذخيرة والوقود وآلاف الأصناف من المعدات والتي علينا أن نعيدها إلى الوطن ونعالج وضعها . لم نشأ أن نتركها في مكانها وأعلمنا السعوديين بذلك . عندما أعلن وقف إطلاق النار كان قد مضى تسعة أو عشرة أشهر على وجود معظم عناصر قيادة الدعم ٢٢ في مسرح العمليات . ومن السهل أن نعرف أنهم تعبوا كثيراً . ومع ذلك ـ صدق أو لا تصدق ـ كان معظمهم يرغب البقاء في العربية السعودية لإنهاء أعمال إزالة المعدات .

كنت دائماً واقعياً وكنت أعلم أن عملية إزالة المعدات سوف تستغرق سنة على الأقل وربما أكثر . لم أستطع أن أطلب من هؤلاء الجنود الملتزمين الذين قدموا الكثير ، أن يبقوا مزيداً من الوقت في العربية السعودية ولم أستطع كذلك أن أطلب من أصدقائهم وعائلاتهم أن يقدموا تضحيات جديدة . في أوائل نيسان/ إبريل ظهر حل لهذه المشكلة : قررت قيادة الجيش أنه على جميع وحدات الاحتياط أن تغادر مسرح العمليات ، عندها غادر العناصر الذين أمضوا وقتاً طويلاً في مسرح العمليات وقدم حوالي ستة آلاف عنصر من عناصر الاحتياط الإختياريين وعناصر الحرس الوطني وبعض عناصر من الخدمة الفعلية وبدأوا بإدارة عملية ودعاً أيتها الصحراء .

لم تكن عملية تبديل العناصر جديدة عليّ . في أقل من سنة بدلت عناصر قيادتي خمس مرات وهذه المرة كانت السادسة . ومرة أخرى نظمنا برامج تدريب سريعة ودفعنا العناصر نحو أعمالهم مستخدمين الخطة التي أعدتها «خلية غاير اللوجستية» . لقد ساعدني بشكل كبير وصول اللواء في الاحتياط مارفين باك وهو ضليع في عالم الأعمال . وقد أمضى الفترة الإنتقالية بكل هدوء ونجاح على الرغم من أنه وصل حديثاً إلى مسرح العمليات .

تعتبر عملية وداعاً أيتها الصحراء أول عملية إقفال مسرح عمليات تقوم بها الولايات المتحدة في هذا القرن . في الحرب العالمية الثانية تركنا كميات هائلة من المعدات لتصدأ وتبلى في المانيا واستغرقت عملية إعادة الجنود إلى وطنهم أشهراً وفي بعض الأحيان سنوات . وعلى أثر انتهاء حرب كوريا شحنت بعض المعدات

إلى اليابان وكانت عملية محفوفة بالمخاطر . وفي فيتنام كان خروجنا مفاجئاً بحيث تركنا وراءنا معدات تبلغ قيمتها مليارات الدولارات . ولكن كان علينا أن نكون أفضل أداء هذه المرة . فقد اتفق الرئيس بوش مع الملك فهد على أن لا يكون هناك أي وجود عسكري أميركي في المنطقة بعد انتهاء النزاع وبالإضافة إلى ذلك شعرنا بالتزام أخلاقي بأن ننظف هذا المطعم الضخم الذي أقمناه في بلاده . إنها أول حرب في التاريخ الحديث تم فيها جمع كل المعدات وتنظيفها وتوضيبها وشحنها بطريقة منظمة وشاملة .

اقتربنا من مهمة إعادة توضيب العتاد . فقد أعيد توضيب بعض المعدات في سفن صغيرة ونقلت إلى سفن كبيرة داخل المحيط الهندي . ووضعت خطة لشحن بعض الإمدادات إلى قواعد عسكرية أميركية في أوروبا وآسيا وأميركا الوسطى والجنوبية وذلك لاستكمال النقص الناتج عن سحب إمدادات من هذه القواعد إلى الخليج . قدمت الكويت طلباً للحصول على كمية محددة من الإمدادات العسكرية . أما كل ما تبقى من الإمدادات فقد تقرر إعادته إلى الولايات المتحدة .

لقد أعدنا كل شيء إلى ما كان عليه . مثلاً أعدنا طلاء دباباتنا باللون الأخضر لتتلاءم مع الانتشار في المانيا وفي هذه المرحلة استفدنا كثيراً من توجيهات نائب رئيس أركان الجيش الجنرال دنيس ريمير . لقد تفهم الجنرال ريمير أننا نقوم بعمل صعب وفي بعض الأحيان خطر وتأكد أننا نلقى الدعم الذي نحتاجه .

كما ذكرنا في فصول سابقة أعددنا أربع وحدات لتنظيف وتعقيم الآليات بحيث تلبي الشروط الموضوعة من قبل وزارة الزراعة الاميركية والمتعلقة بالبضائع القادمة من الشرق الأوسط . كنا نغسل وننظف أكثر من ٢٠٠٠ آلية يومياً بشكل دقيق ومن الخارج والداخل ونتأكد من عدم بقاء أية أوساخ أو رمال في الآليات . وفي العديد من الآليات المسلسلة ومن ضمنها الدبابات م١ أخرج الجنود المحركات من الهيكل ونظفوها ثم أعادوا تركيبها . بالإضافة إلى الآليات البرية والمراكب الجوية تم تنظيف جميع مخازن الذخيرة والتي تتسع لأكثر من ٣٥٠ ألف طن وإعدادها للشحن . خلال إعادة الانتشار كانت عملية تنظيف المعدات هي الأكبر والأوسع في مسرح العمليات .

كان علينا أن نؤمن إمدادات ملائمة من المياه إلى جميع المواقع الأربعة (أحياناً بالشاحنات وأحياناً أخرى بواسطة أنابيب مؤقتة) . في مدينة الملك خالد العسكرية

قام عدد من الجنود الموهوبين بوصل مجاري المياه إلى وحدة تصفية التي تنقيه وتضخه إلى خزانات بحيث يمكن استعماله ثانية . في حالات كثيرة كانت مواقع خزانات المياه وجوارها تفرش بالإسفلت لتسهيل الأعمال وأخيراً أنشأنا مناطق تعقيم بالقرب من المرفأ لخزن المعدات والإمدادات النظيفة لحين وصول سفن الشحن .

بعيداً في الصحراء مشطت الوحدات رمال الصحراء بحثاً عن ذخيرة مفقودة أو أسلحة أو آليات أو إمدادات أو معدات بناء . وبعد جمع ما عثر عليه ثم تصنيفه وشحنه أو تنفيته .

لقد عملنا بأسرع وآمن ما يمكن . في أول ١٢٠ يوماً من عملية وداعاً أيتها الصحراء نظفنا وشحنا أكثر من ١١٧ ألف آلية مدولبة (على عجلات) و ١٢ ألف آلية مسلسلة و ٢٠٠٠ طائرة هلكوبتر ٤١ ألف مستوعب من الإمدادات . مع اقتراب نهاية العام ١٩٩١ كانت قد بقيت كمية ٣٠ ألف طن فقط من الذخيرة في المملكة العربية السعودية وبمساعدة المتعاقدين المدنيين تم شحنها خلال وقت سريع . غادرت مسرح العمليات في كانون الثاني عام ١٩٩٢ وخلفني في وظيفتي الجنرال إد براون وهو لوجستي لديه خبرة واسعة في منطقة الخليج تؤهله لإكمال العمل . وقبل ستة أشهر من انتهاء الجدول المقرر انتهت عملية إعادة الانتشار وبالنسبة للوجستيين انتهت أصعب مرحلة من الحرب .

استنتاج :

يجب أن ننظر إلى مراحل الحرب الثلاث كأجزاء من كلٍّ واحد ، فقد شكلت جميعها حرباً تم خوضها في اللوجستية أكثر من ميدان المعركة وتم الإشراف عليها من على طرق الإمدادات الرئيسية أكثر من مقرات القيادة في واشنطن والرياض . كان الفضل للتحضير اللوجستي ، الذي استمر أشهراً ، في السماح لقواتنا بالسيطرة في الجو والأرض في حرب استمرت ١٠١٢ ساعة . امضينا عدة أشهر للتخطيط الذي مكننا من إعادة الانتشار ومغادرة مسرح العمليات بنجاح .

مرة أخرى كان الفضل لإرادة وصبر مضيفينا السعوديين وهذا ما مكننا من تحضير ميدان الحرب بشكل جيد .

أنا مقتنع تماماً أن مواهب جنودنا ـ وخاصة وحسب خبرتي مواهب اللوجستيين ـ هي التي سمحت لنا بانجاز هذا العمل . وسوف أذكر المزيد عن هؤلاء الجنود ورفاق سلاحهم الخمسمائة ألف في نهاية هذا الكتاب .

الفصل السابع

بناء دعائم القيادة

تشكل العمليات الثلاث درع الصحراء وعاصفة الصحراء ووداعاً أيتها الصحراء تحدياً معقداً في مجال القيادة واللوجستية . كانت البيئة قاسية والبنية لمعظمنا غير مؤاتية . كانت ثقافة الأمة المضيفة غير مألوفة والظروف تتغير باستمرار طوال فترة السبعة عشر شهراً التي أمضيتها في مسرح العمليات . كما كانت الخطط الاستراتيجية والتكتيكية تتعرض لتغييرات سريعة . وعلى الخطط اللوجستية أن تتبع هذه التغييرات . في البداية حضرت إلى مسرح العمليات موجات مضطردة من العناصر وذلك لاستكمال الرتب وفيما بعد لاستبدال العناصر الذين أنهوا مهماتهم .

لماذا جرت الأمور بنجاح؟ كان ذلك نتيجة لعوامل خارجية وداخلية أيضاً .

تمكنت من استنتاج بعض العوامل الخارجية التي ساهمت في نجاح قيادتي ونجاح العملية اللوجستية . منها أن الجيش الأميركي أمضى فترة عقدين من السنين وهو يعيد تجهيز وتأهيل نفسه في مجال العناصر (من خلال التطويع والتدريب) والتجهيزات وعلى الجبهة الأخرى هناك قيادة الرئيس جورج بوش القوية وكذلك وزير الدفاع تشايني ووزراء الجيش مارش وستون الذين حددوا الأهداف العسكرية وأمنوا لنا الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . كان هناك وضوح مماثل لدى القيادات العسكرية العليا ومن ضمنها الجنرالات بويل وشوارزكوف ويوسوك ولاك وفرانكس . وعلينا أن لا ننسى كرم السعوديين ودعم دول التحالف والدعم المعنوي والمادي القوي الذي قدمه الشعب الأميركي . جميع هذه العوامل ساهمت في نجاحنا ولم يكن بإمكاننا إنجاز أي شيء بدونها .

وهناك أيضاً القوة الكامنة داخل تنظيمنا الذي أصبح قيادة الدعم ٢٢ . ومن مظاهر هذه القوة تقربي الخاص في مجال القيادة وخصوصاً مع المرؤوسين المحيطين بي . تأثر مئات العناصر بأسلوب القيادة الذي كان مهماً ليس لأنه أسلوب غاس باغو نيس بل لأنه سمح لأشخاص آخرين بممارسة القيادة . وفي النهاية كان الفضل للقيادة في تمكيننا من مواجهة التحديات اللوجستية الصعبة .

مختبرات مرنة وشديدة :

من وجهة نظر اللوجستي ، يعتبر العمل العسكري هيكلاً يعتمد على الليونة والشدة . كان استعمال التعابير الإدارية السائدة ليناً وشديداً في الوقت نفسه . وأضحت هذه الثنائية أسيرة العقيدة العسكرية التي تؤمن نوعاً من التعيير العملاني لضبطها . تكون العقيدة شديدة ، مثل جميع المعايير ولكن إلى نقطة ما وإلى حين . وبعد تجاوز هذه النقطة تصبح لينة إلى حد كبير . إنها أولاً تضع الخطوط العامة وتفرض على القائد الابتكار والضبط وخصوصاً في الحالات التي تكون فيها هذه الخطوط موجزة .

وهذه الثنائية هي أسيرة أيضاً للهيكل البيروقراطي والتراتبي للتنظيم العسكري . عندما بدأت اليوم الأول في حياتي العسكرية كضابط كنت أدرك أهدافي العسكرية وكيف سأتقدم في حياتي العسكرية : أولاً هذا النوع وذاك المستوى من المسؤولية ثم ذاك وذاك وغيرها وسنة بعد سنة . ربما كان بعض زملائي يفكرون مثلي أيضاً . وأنا مسرور أنني لم أضيع هذه النقطة منذ ذلك الوقت . على الرغم من التجانس المعروف في الجيش فإنه ليس بخلية نمل إذ أن هناك تنوع كبير في الخبرات داخل التراتبية العسكرية التي تحدد كل شيء من الأهداف إلى التسلسل القيادي والعمل التراتبي اليومي . في الجيش تصدر الأوامر وتطاع ومع ذلك تنمو الروح الفردية لدى بعض الناس .

استغرقت سنوات عديدة لأقيم الفوائد التي تنجم عن هذه العناصر المتفارقة والتي تبدو أحياناً متناقضة . عندما يعمل الجيش في أحسن أحواله ، يمكنه أن يكون مستقراً دون أن يكون ساذجاً يمكن ركوب المخاطر دون تعريض حياة الناس للخطر . ويمكن خلق مختبرات افرادية والتي نجري فيها اختبارات للضباط والرتباء على تقنيات القيادة وأدواتها .

حسناً قبل أن أدرك ذلك كنت أدير مثل هذا المختبر . خلال خدمتي العسكرية

اختبرت التقربات إلى الإدارة والقيادة . وبحثت في التقنيات التي اعتمدها قادة فاعلون في المجال العسكري وفي مجال الأعمال التجارية والتي تنفذ بواسطة مجموعة من الأدوات المتكاملة ربطت فيما بينها . هذه الأدوات تكمل البيروقراطية والعقيدة التقليدية لكنها لا تحل مكانها . إنها تغني محيطنا وتزيد من حدة «سيوفنا» .

والأكثر أهمية هو أنها تحسن تدفق المعلومات الذي يساعد على تشكيل وتعميم أهداف التنظيم على المدى القريب والبعيد أيضاً . إنها تحرك وتقوي الأركان وتبرز مواهبهم وتشجع الإبتكار أيضاً .

ومثل معظم الباحثين ، استفدت من الأحداث العرضية ، ومن الإكتشافات التي حدثت بطريق الحظ . وهذا يعكس حقيقة القيادة التي تضمن عدم بقاء كل شيء على حاله أثناء سير عملية التخطيط إذ أن كل أمر يتطلب منك الإنتباه هنا وهناك . عاجلاً أم آجلاً أنت مرغم على التعثر في بعض الأمور الهامة .

أنا جندي ولذلك سوف أعرض هذه التقنيات كأوامر : قم بهذا العمل قم بذاك . ولكني سأذكر مقدماً أن آخر أمر كهذا في هذا الفصل هو للقارىء كي يتجاهل أي نصيحة لا تعني شيئاً في أي موضوع محدد يهتم به شخصياً .

أخيراً إذا كان كل شيء يبدو عقلانياً ومتسلسلاً في الصفحات التالية ـ جميعها موضوعة في مخطط واضح ـ فمن الحكمة أن نكون مشككين في خلاصات كهذه وقد نجد بدايات خاطئة ونهايات ميتة .

إعرف نفسك :

لنبدأ هذا الإستكشاف بمقتطف للشاعر والمحارب الصيني القديم سان تزو الذي كتب منذ قرون :

«إعرف عدوك وإعرف نفسك . لا تكون في خطر في مئات المعارك . عندما تتجاهل عدوك وتعرف نفسك تكون فرص الربح والخسارة متساوية . أما عندما تتجاهل نفسك وعدوك معاً فإنك حتماً ستكون في وضع خطير في كل معركة» .

برأيي إن معرفة النفس هي المفتاح الأساسي للقائد الفاعل والمفتاح أيضاً لجميع التفاعلات الإنسانية الناجحة . يجب أن تتناغم مع كل ما يجعلك سعيداً . يجب أن تفهم ما تمتاز به وفي كل لحظة يجب أن تجلس وتلقي نظرة صادقة على

عيوبك . يجب أن تستمر عملية التحليل الذاتي بطريقة رسمية وغير رسمية أيضاً وبثبات في جميع مراحل حياة الإنسان المهنية ذلك أن الإنسان هو هدف متحرك وعرضة للتأثر بالتغييرات كافة .

لنأخذ نفسي مثلاً ، أنا أعرف من خلال سنين من التحليل الذاتي أني أتقيد بالعادة وأحب النظام . إذا حرك أحدهم قلماً على مكتبي أقول (إن أخوية الفاتشيرو في الجامعة كانت ترتب الأقلام وغيرها على مكتبي) وهذه الصفة أما أن تكون مقيدة أو غير مقيدة حسب الظروف .

كما أن لدي شهية كبيرة للمعرفة لكني أول من يقر بأن قيمتي الثقافية والعقلية يجب أن تنضج بطرق عديدة . إن الخرائط والبيانات واللوائح تقوي معلوماتي . أما الكتب والمعلومات المسرودة بطريقة مسهبة فهي لا تساعدني على تفهم الموضوع . كما أعلم أيضاً أن إمكانية الاستيعاب الذاتي في مجال معالجة المعلومات محدودة وخاصة في البيانات التي تعرض خطياً .

وأنا أيضاً لا أحب أي نوع من الهيكل القيادي ، يعيق أعمال الرعائل الدنيا بدلاً من أن يدعمها . وقد ظهر ذلك في أيامي الأولى كبائع صحف في شار ليروي في بنسلفانيا .الغريزة صحيحة أما عدم الاحتمال فلا يكون عنصراً مساعداً بشكل دائم .

أنا أؤمن كثيراً بالاقتصاد في استعمال الوقت . وفي بداية حياتي العسكرية كان ذلك من أولوياتي ومع مرور الزمن أصبح ضرورة ملحة . أعتقد أن قارئي يستطيع أن يحدد ذلك بمسؤولية واضحة في ماضيه .

أنا أحب المكافآت وأعتقد أنه يجب مكافأة الناس عند قيامهم بأقصى ما يستطيعون . ويجب أن نركز لهم على الأعمال التي يحسنون القيام بها .

وأخيراً أنا أحب الاتصال الشفهي وأحب أن أقف وأتكلم مع جمهور من الناس . وفي الجانب الآخر فإن كتابة ورقة (أو كتاب) ليست أول عمل أقوم به عندما أستيقظ في الصباح .

عزّز نفسك :

هناك سببان يبرران أهمية المفاهيم الذاتية التي يصعب اكتسابها . أولاً إنها تدع

القائد يستخدم قواه بكاملها . ثانياً إنها تسمح له بزيادة قوته والتعويض عن بعض الضعف الذي يظهر أحياناً .

إن المسؤوليات الثقيلة للقيادة والوقت الذي تستهلكه أعباؤها تجعل القائد ميالاً لتفحص أفكاره ومشاعره . ونتيجة لذلك فإن الأشخاص الذين يهتمون كثيراً بمعرفة النفس ينتهي الأمر معهم بتجاهل هذه المعرفة . ونصيحتي هنا : إبحث عن الوقت (سوف نتحدث عن إدارة الوقت لاحقاً) إذا لم تستطع العثور على الوقت خلال العمل ، خذ إجازة وإذهب فيها إلى إحدى الجزر اليونانية ـ وأوصي بموطن والدي جزيرة شيوس ـ حيث الطعام الشهي والمناظر الخلابة والسكان الرائعون .

قدم نفسك :

عندما تعرف من أنت وماذا وما تريد القيام به وما لا تحسنه ، عليك الذهاب إلى السوق لتقدم نفسك كقائد ، كتب أبراهام زالسينك :« من أجل أن يضمن إلتزام مرؤوسيه في العمل وفي التنظيمات السياسية ، على القائد أن يظهر الاهتمام الدائم وصفات أخرى تثير إعجاب مرؤوسيه . وإذا فشل في إظهار هذه الصفات الشخصية ولم تظهر في دوره وفقاً للتقاليد أو الأعراف ، عندها تبدأ هيبته بالتفكك» .

يؤكد زالسينك أن التقليد والعرف يضمن القيادة في المجال العسكري . أنا لا أوافق على ذلك . وأعتقد أنه عليّ أن أكسب «نجومي» كل يوم . ولحسن الحظ فإن فرص كسب النجوم في الحياة العسكرية وفي عالم الأعمال هي غير محدودة .

تعلم كيف تصغي :

يبدأ تقديم النفس بأن تحسن الظهور أمام من تقدم نفسك له . وفي هذا المجال تكون مهارات الإصغاء بالغة الأهمية . وهي أيضاً قليلة ونادرة . أذكر هنا في لعبة «التلفون» حيث نرسل رسالة شفهية على صفين من اللاعبين وفي النهاية تصل الرسالة مختلفة بين صف وآخر . لماذا؟ يعود أحد الأسباب لأن بعض الناس لا يتكلمون بعناية أو أنهم لا يصغون بعناية أو لأن الناس يغيرون ما يسمعون نتيجة أسباب كثيرة .

أجريت اختبارات عديدة في العمل كنت أقول فيها لعشرات الأشخاص : «إذهب بإتجاه تلك الأبواب ثم إنحرف يساراً ثم إنزل على الدرج» . وكان نصفهم

تقريباً يذهبون بإتجاه الأبواب وينحرفون يميناً وأخيراً يصرون إني قلت لهم ذلك . وعلى مر السنين ، وكما سأشرح في الصفحات اللاحقة ، تعلمت أن أصغي بشكل أفضل . لا يوجد سحر في ذلك . إن تسجيل الملاحظات يمنع الذهن من الشرود . وإذا تلقيت درساً في مهارات الإصغاء يكون ذلك نافعاً كثيراً . وكما كان يقول لي أحد الضباط القادة الحكماء : «لا تفوّت فرصة بقائك صامتاً» .

من المهم جداً أن تعرف ما تصغي إليه . ما هي قواعد ذلك؟ ماذا تتوقع أن تفهم من جلسة معينة؟ أتذكر عندما برمجت زوجتي لي ظهوراً أمام الناس وقالت لي : عليك أن تدلي بحديث غير رسمي لجماعة صغيرة من الناس ولا تعطيهم أفكاراً أخرى .

في اليوم المحدد ذهبنا معاً أنا وزوجتي إلى باحة مدرسة في ضواحي فيرجينيا . كان الجمهور صف روضة متخرج . كنت قلقاً وكان الأطفال هادئين ومنتبهين . كانوا يجلسون في صفوف ويضعون على رؤوسهم أوراقاً ملونة بشكل قبعات . بدأت الحديث وأشرت إلى اللافتة التي كتب عليها إسمي وقلت : «أوكي إسمي الجنرال باغونيس . أنتم وأنا سوف نقوم بعملنا اليوم لكن عملي يختلف عن عملكم . وعملي هو أن أخبركم ماذا أعمل طوال النهار وعملكم هو أن تصغوا بعناية لما أقوله» .

ارتفعت يد صغيرة من الصف الخلفي ووقفت طفلة وهي تنظر بجدية ظاهرة وقالت :« سيدي الجنرال إذا أنهينا عملنا قبل أن تنهي عملك أنت هل بإمكاننا الذهاب إلى منزلنا باكراً»؟ وأنا أراهن أن هذه الفتاة ستكون مستمعة مهمة في المستقبل .

تعلم كيف تتحدث :

تشكل مهارات الكلام نقطة البداية نحو إصغاء جيد . يجب أن يكون القائد وعلى مختلف المستويات قادراً على تقديم نفسه بفعالية وتوجيه كلامه بشكل واضح خلال الوقت المتوفر . من وجهة نظري لا يمكن الإستغناء عن التجربة . أجر تجربة على الكلام أو الخطاب الذي ستقدمه في حالات عديدة ـ مثلاً ماذا تفعل إذا تم اختصار الوقت المحدد للكلام من ثلاثين إلى عشرين دقيقة؟ معظم الناس يظنون أنفسهم متحدثين جيدين أمام الجمهور ، ومعظمهم على خطأ . والأكثر من ذلك يمكن أن يتحسن الجميع في مجال إلقاء الحديث باستخدام شرائط الفيديو

والمدربين وغيرها . وبالنسبة للذين لا يتحسنون في هذا المجال يمكنهم زيادة التدريب واستعمال بديل عنهم . إذا كان رئيس ما غير مرتاح يمكنه أن يفوض الكلام لنائبه . وبالطبع يجب اتباع القواعد الخاصة بذلك مثلاً من سيتولى التقديم وما هو دور نائب القائد أو الرئيس . ومن السهل نسبياً التعامل مع هذه التفاصيل .

تعلم لغة الجسم :

يراقب المحقق الجيد عيني المستجوب ليرى أي جزء من دماغه يلجأ إليه . وأنا أؤكد أنه يمكنك أن تتعلم من حركات زميلك أكثر مما تتعلم من فحوى الكلام الذي يقوله . هل يمكنك إجراء اتصال بالعيون؟ ماذا يفعل زميلك بيديه؟ هل هناك أذرع مطوية أو أقدام ممدودة تشير إلى غضب أصحابها؟ في المحاضرات الخاصة التي أقدمها للعسكريين القادمين حديثاً إلى الوحدة ، أطلب عادة من كل شخص أن يقدم نفسه . وهي فرصة جيدة للإطلاع على ملكة الكلام عند الجميع . ومن المهم جداً أن تضبط لغة جسمك أي حركاتك وأن تكشف فقط عما تريد أن تكشفه .

وبالأسلوب نفسه يمكنك أن تقرأ ردود فعل المستمعين ، يمكنك أن ترى ما إذا كانت رسالتك تصل إليهم وعند الضرورة أضبط نغمة صوتك لضمان حسن استماعهم إليك .

استعمل التوجيه :

يؤمن توجيه العمال الجدد فرصاً عديدة . ومن هذه الفرص هو بناء نفسك كقائد أمام أعين المرؤوسين القادمين حديثاً اعتباراً من اليوم الأول . وعادة يكون هؤلاء منفتحين للاستماع خلال الأسبوع الأول . استخدم هذه الفرصة . أشر إلى كل ما هو جيد في تنظيمك وكيف تنوي مساعدتهم . ضع أمامهم بعض الأمل وهذا ما يعطيهم وسائل ليقيموا قائدهم .

في حرب الخليج . استقبلت شخصياً أكثر من ٥٠ ألف عنصر جاءوا للعمل بإمرتي مباشرة . ولدى وصولهم كانوا جميعاً مرهقين وغير موجهين وإلى حد ما خائفين . وفي ملاحظاتي وتوجيهاتي والإجابة على أسئلتهم حاولت أن أقدم لهم توجيهاً صارماً ـ قم بهذا العمل لا تقم بذاك ـ وأن أقدم لهم تأكيدات عامة . (لقد سجلت أحد هذه الجلسات على شريط فيديو وذلك لعرضها في حال غيابي) كنت أعلم من خلال تجاربي الماضية ما هي توقعاتهم وآمالهم وكنت إما أؤكد لهم ذلك أو أطوي هذه الآمال بكل هدوء . أخيراً لقد شجعتهم على أن يسألوا الآخرين عما يفكرون بي وقلت : «اسألوهم ما إذا كنت سأهتم بكم» .

يعتبر المرح عاملاً مهماً في التوجيه وهو يؤكد على مقدرة القائد وعلى روحه الإنسانية كما يلعب دوراً هاماً لدى القادمين الجدد إلى الوحدة عندما يكونون في طور تعلم وظائفهم الجديدة . كنت أقول لعناصري إنه عندما يتم تصوير فيلم سينمائي عن عاصفة الصحراء فإن دوري سيمثله داستون هوفمان وتابعت أن زوجتي مقتنعة أنها ستكون داني ديفيتو . كنت أيضاً أضع قبعة كبيرة مموهة ومكسوة بريش أحمر وأقول لعناصري خلال جلسات التوجيه أن هذه القبعة هي مخصصة للجنرالات ذوي النجوم الثلاث .

الإدارة بجولات ميدانية على العناصر :

أنا أؤمن بالإدارة بواسطة الجولات الميدانية على الرغم من أن المسافات في المملكة العربية السعودية فرضت علينا إجراء الجولات بالسيارة وأحياناً باستخدام طائرة الهلكوبتر . كنت أذهب إلى المراكز في معظم فترات بعض الظهر وأتحدث إلى العناصر وإلى المتعاقدين المدنيين وأحاول أن أعرف ما يجري في الواقع . كنت أزور المخازن وأتمشى على متن السفن وفي المطارات وأذهب إلى الصحراء وأراقب عمليات التزود بالوقود .

وأتحدث إلى «الزبائن» ـ الجنود ـ والطيارين ورجال البحرية الذين ندعمهم ـ وأتأكد من أنهم يفهمون أننا نلبي جميع طلباتهم . هذه الجولات واردة في التراث العسكري حيث يتوجب على القائد أن يكون حاضراً شخصياً ليشترك مع عناصره في التعرض للأخطار التي يواجهونها . ولكن وبالأهمية نفسها تعكس الجولات تصميمي على الظهور بمظهر القائد المسؤول وإقامة اتصال شخصي مع مرؤوسي .

يشارك الناس برغبة وبإرادة عندما تظهر لهم قيمة مشاركتهم . وعندما يظهر القائد أمامهم يقوى حس المشاركة لديهم .

تعتبر الإدارة بواسطة الجولات الميدانية أفضل طريقة تمكن القائد من معرفة حقيقة ما يجري . فدوق ولنغتون يتمتع بهذه الميزة فهو يمضي فترة الصباح مع مساعديه الذين يعرضون عليه المواضيع كما يرونها ثم يمضي فترة بعد الظهر يمتطي جواده ويجول في جميع أرجاء مراكزه . وكان الجنرال أيزنهاور يتجول باستمرار . بالنسبة لعامل البريد ، المشاهدة هي الإيمان وإذا شاهدوك فإنهم على الأرجح سوف يؤمنون بك .

اللمسة الشخصية :

إنها جعبة تحتوي على بعض اللياقات التي تختلف بين كل قائد وآخر تبعاً لميوله وأهدافه ، وتصل إلى العثور على الفرص لإقامة اتصالات غير عادية وغير رسمية مع المرؤوسين .

مثلاً أنا ألعب كرة السلة مع عناصري تقريباً كل يوم في وقت الغداء . ويمكن أن لا أحصل على رصيدكبير لرميتي ولكني متأكد من أن رفاقي في اللعب يحترمون رغبتي في أن أخرج من الرسميات واختلط بهم . وبالروح نفسها وعندما أصل إلى مركز تابع لإمبراطوريتنا اللوجستية ـ مثل مستودع المعدات في الدمام ـ كنت أرتب إجراء حديث حول إنجازاتهم وأرسل لهم زجاجات صودا وأبرمج زيارة ثانية بعد وقت مناسب .

عندما كنا في العربية السعودية نظمت زوجتي شيري عشاءين للعناصر . التقينا وتعرفنا على مئات بل آلاف الشباب بهذه الطريقة . أصبحوا يعرفونني جيداً ونقلوا شعورهم تجاهي إلى زملائهم . ليس لدي أدنى شك أنه مقابل كل جندي أجريت معه اتصالاً بهذه الطريقة هناك أكثر من مئة واجهوني بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال التحدث عني بعد المواجهة . وطبعاً أوصلهم سحر شيري وانفتاحها إلى حقيقة وهي أن الجنرال وزوجته هما أناس عاديون .

نظم وقتك :

كلما كنت أفضل في عملك كان وقتك اثمن . وهذا جيد بما أنه يعني أنك على الأرجح سوف تُستهلك بعملة أو بأخرى . وما لم تكن فناناً أو حرفياً فإنك ستغدو أنحف وأنحف . يحتاج المزيد من الناس إلى مساعدتك ومن المتوقع منك كقائد أن تؤديها لهم .

هذا يدعو إلى تنظيم فعال للوقت والقادة الفاعلون يتعاملون مع الوقت مثل أسنان الدجاجة . إنهم يطورون عادات منتجة ويتقيدون بها وإحدى قصصي المحببة عن تنظيم الوقت تتعلق بيوليسيس غرانت الذي كان ثابتاً في مواعيده . كتب جون كيغان حول عادة غرانت في الكتابة بعد العشاء : «جلس ورأسه محني على الطاولة وعندما سنحت له الفرصة للإنتقال إلى . . . ليحصل على الورقة التي يريد ، كان يمشي بسرعة في الغرفة دون أن يقوّم نفسه ويعود إلى مقعده وجسمه ما يزال محنياً بالزاوية نفسها التي كان محنياً بها عندما ترك الكرسي» . لا نريد أن

نمشي في الغرفة محني الجسم . لكن القائد الفاعل يلغي الحركات المبتذلة في روتينه اليومي . عليه أن يضع جدولاً ويتقيد به . إن معرفة ما يحتمل أن تكون أكثر إنتاجية خلال النهار هو عنصر هام في هذا الجدول أو النظام . وكذلك حماية هذه الأوقات من مقاطعة الناس واللهو . مثلاً بعد الركض أو السباحة مباشرة يمكنني أن أتغلب على أية أوراق إدارية . وفي وقت آخر من النهار يمكن لتلك الأوراق أن تتغلب عليّ .

لا يمكن إنجاز بعض الأمور إلاّ في أوقات محددة مثل الاتصال بوزارة الدفاع الأميركية من العربية السعودية . هناك عدد كبير من المهمات المحددة في مواعيد لا يمكن تأجيلها تفرض إعداد جدول تنظيم الوقت لبقية النهار . ولهذا يعتبر تنظيم الوقت من الضرورات والتحديات الملحة .

عندما تبنى العادات على القائد ان يحميها وأن يبحث عن الإشارات التي تدل على إنحراف في العمل . في الخليج كنت أراقب تدفق الأوراق الإدارية مثل الصقر . لماذا؟ لأني كنت أعلم أنه إذا كان يجب العمل أخف من المعهود ، فهذا يعني ببساطة أن النظام قد انهار . وعبء الأوراق الإدارية سوف يتضاعف في اليوم التالي ويتطلب وقتاً لا أستطيع تأمينه بسهولة . وضعت هذه الأولوية باستمرار أمام أركاني وقلت لهم : أعدوا نمطاً معيناً وتقيدوا به .

زد من قوة نفسك :

تمتد الإلزامات إلى المرؤوسين أيضاً . يتم توفير الوقت حتى تأخذ الأعمال اليومية طابعاً روتينياً وتجري عملية صنع القرار عند ورود مسائل هامة . عندما كنت في العربية السعودية كنت أقوم بالكثير من الأعمال الإدارية خلال تنقلاتي . كان أركاني يعرفون دائماً أين يجب أن أكون ومنذ كم من الوقت أنا موجود بين النقطتين أ و ب . وعندما أغادر النقطة أ كان سائقي يحمل بيده رزمة من الأعمال الورقية .

يحَتاج جميع القادة بمن فيهم القادة العظام إلى الوقت خلال النهار وخصوصاً عند الضرورة وحيث يصبح الغرور مرحاً ، وعندما أصبح من الضروري عليّ أن أقوي نفسي لأتغلب على مزيد من الناس ومزيد من المسافات ابتكرت مجموعة أسميتها «الأشباح» كان الأشباح والذين كان عددهم حوالي العشرة من عناصر قيادتي يحلون مكاني . لم يكونوا من عداد تراتبية القيادة الرسمية بل كانوا

يذهبون إلى الميدان ويعملون كسفراء لي . وفي أحيان عديدة كانوا أقل رتبة من القادة الذين يزرونهم . أمضيت وقتاً في تدريبهم شخصياً وتعهد ذلك التدريب باستمرار . كانوا يعلمون تفاصيل الخطة ذات الأوجه الخمسة تماماً كما كنت أعرفها . لم يكونوا جواسيس بل مستشارون متجولون . وفي غالب الأحيان كانوا يتحققون مما إذا كانت الخطة المرسومة تنفذ كما هو متوقع لها وكانوا أيضاً يشعرون الناس بوجودي .

مثلاً خلال عملية إعادة الانتشار في الخليج تلقيت طلباً بالسماح لعناصر الشرطة العسكرية بأن يحشو أسلحتهم بذخيرة حية بدلاً من أن يتركوا مماشط الذخيرة في الجعب . لم أكن ميالاً للموافقة على هذا خوفاً من حصول حوادث تؤدي إلى وفاة أشخاص أو إلى حوادث ذات طابع دولي . قام أشباحي بإعداد دراسة سريعة للموقف قدمت معطيات جديدة : مثلاً تبين أن العديد من عناصر الشرطة العسكرية القادمين هم من متطوعي الحرس الوطني والذين خدموا كشرطة عسكرية فقط في مركز التعبئة التابعين له . كانوا يعلمون القليل أو لا يعلمون شيئاً من الظروف التي يسمح لهم أو يطلب منهم فيها استعمال أسلحتهم . وبوجه الإجمال كانت الذخيرة الحية فكرة سيئة .

إعرف المهمة :

إن معرفة النفس عمل صعب . ومعرفة المهمة هي نوع آخر من العمل الصعب ، لكنها أسهل لأن هناك أنواع كثيرة من البيانات والمعلومات التي يسهل الحصول عليها .

تحدّثت سابقاً عن ضرورة «الكفاءة غير العادية» . ببساطة ، كل قائد قوي له واحدة أو أكثر من هذه المهارات . كان الإسكندر الكبير يفهم الناس ويتمتع بإدراك لوجستي مذهل . كان يولييس غرانت يفهم الطبوغرافيا ربما لأنه كان خيالاً جيداً . معظم الإنطلاقات الناجحة في عالم الأعمال تدفعها شخصية واحدة تعرف الكثير عن بعض الأشياء ـ كيف نصنعها ، كيف نجهزها للاستعمال وكيف نبيعها ـ أكثر من أي شخص آخر .

إعمل بجد :

لا شيء يغلب العمل الجاد والخبرة . كان كل من الخبراء العشرين الذين انضموا إليّ في البدء في العربية السعودية ، ضليعاً في مهنته ولم يواجهوا أية مشاكل في

إعداد عملياتهم بشكل فردي لأنهم كانوا يدركون تماماً ما هي . لم يرتبكوا في الحصول على ثقة مرؤوسيهم الذين كانوا يصلون في أسابيع وأشهر متعاقبة لأن العناصر القادمين إلى مسرح العمليات ـ مثل مرؤوسينا الموهوبين ـ كانوا تواقين للتعلم من شخص لديه خبرة .

إن العمل الجاد هو مسؤولية مستمرة ويؤثر كثيراً في السلم التراتبي صعوداً ونزولاً ، وكقائد لوجستي في الخليج شعرت أنه عليّ أن أكون قادراً على إعطاء الجنرال يوسوك والجنرال شوارزكوف أجوبة على أي سؤال يطرحونه وفي أي وقت . وهذا يعني أنه وفي حدود استيعاب العقل البشري ، كان عليّ أن أبقى باستمرار على إطلاع على جميع الأمور وفي مختلف الأوقات . وعندما كان يتوفر لدي وقت فراغ ، أمسك الكتاب الأحمر الذي يتضمن تقارير ميومة عن أوضاع عملياتنا وأدرسها بالتفصيل .

هذا التركيز على التفاصيل الدقيقة لطريقتي الحازمة في القيادة أوصلني إلى مجالات تفكير غير منتظرة وساعدني على توقع التحديات الكبيرة المقبلة . فقد كان أحد أكبر تحدياتنا في الخليج هو أن نبقى على مسافة خطوة أمام احتياجات زملائنا السعوديين والذين كان يميل بعضهم إلى التأخر في الطلب منا تسوية بعض الأمور . ذات يوم وبعد عدة أشهر على انتهاء الحرب البرية وبينما كنت أقرأ في الكتاب الأحمر أدركت أن البدو قد يتنقلون في بعض الحقول التي نستعملها للرمي والتي يمكن أن تحتوي على قذائف غير منفجرة . عندها وضعنا في سلم أولياتنا إزالة القذائف غير المنفجرة قبل أن يفكر السعوديون بطلب ذلك منا . لم يكن ذلك عملاً سهلاً وأعدناه عدة مرات . وعندما تقيدت بنظام العمل هذا حصلت على سمعة ممتازة في مجال الدقة واستباق الأمور والحزم والإمساك بالأمور . وعندما يكون لك مثل هذه السمعة تجد نفسك معرضاً لتلقي اسئلة أفضل .

هناك مظهر آخر للعمل الجاد وهو الاهتمام بالصحة الجسدية . تتطلب الخدمة العسكرية إمكانيات جسدية لا يتطلبها عادة القطاع الخاص لكن الصحة الجيدة هي مهمة لكل الناس . وعلينا أن نقوي القدرة على التحمل ونخفف من الإجهاد . أنا أعتقد أن الشركات الخاصة سوف تكرس مزيداً من العناية بموضوع الصحة . في المستقبل ـ ليس فقط بسبب التكاليف المتزايدة للعناية الطبية بل لأن القادة أصبحوا بضاعة نادرة وثمينة . وفي هذا المجال اكتشفت أنه إذا لم يكن القائد مؤهلاً جسدياً ،

يقل اعتباره من الكثيرين . أنا أقوم بتمارين لأتجنب انهيار صحتي وأطلب من مرؤوسي أن يجروا تمارين أيضاً . إن المدير المنهار صحياً لا ينفع للعمل في أية مؤسسة .

إن العمل الصعب بما فيه التمارين الرياضية ليس وصفة عالمية وإنما لا يمكن تجاهله والتهرب منه . يقول بيتر دراكر : «القيادة هي مملة وغير روتينية وجوهرها الأداء الجيد» .

وهناك مثل صيني قديم يركز على عكس ذلك فيرى القيادة أنها «ضجة كبيرة في أعلى سلم لا ينزل عليه أحد» .

إبنِ نظرة :

جاءَ في التوراة ٢٤ :١٨ «عندما تنعدم النظرة يفنى الناس» تنبثق كل مغامرة ناجحة من رؤية جيدة . كتب ماكس دوبري : «أن أول مسؤولية للقائد هي أن يحدد الحقيقة» إن رؤية العمل بأكمله هي التي تحرك وتجمع وتضع الحدود في الوقت نفسه . تبدأ هذه النظرة بالتلميح إلى الاستراتيجية ولكنها بالتأكيد تعبر عن قيم .

في قيادة الدعم ٢٢ وضعنا أولى نظرتينا بالإستناد إلى خبرتي الشخصية وتوجيهات الجنرال شوارزكوف وذلك قبل أن نغادر الولايات المتحدة حيث قال : «اهتموا بالوحدات المقاتلة» . وفي الأيام الأولى لعملية درع الصحراء بدأنا نعمم عبارة من خمس كلمات : «اللوجستية الجيدة هي قوة مثالية» . كنا نركز دائماً على العنصر الإيجابي . وقد اخترنا هذه الكلمات الخمس بعناية لأنها فورية وحازمة يسهل تذكرها . أما الأفكار التي تقف وراء هذه الكلمات فهي معقدة فعلاً . من الممكن أن نفهم الجملة لكن مضمونها معقد وتكمن في داخله قوة .

عندما انتهى القتال أضحى الاهتمام بالوحدات المقاتلة ثانوياً ، وبرزت الحاجة إلى رؤية جديدة . ولجأنا إلى عبارة للجنرال يوسوك : «لا لخسارة حياة شخص آخر» . وهذا ما يؤكد الحاجة إلى الأمن والسلامة في مسرح العمليات ويربط عملية وداعاً أيتها الصحراء بعمليتين دراماتيكيتين ناجحتين سبقتاها .

إعمل بناء للنظرة :

عندما تتضح النظرة يجب تعميمها . لقد قمنا بذلك وبإفراط شديد . طبعناً

شعاراتنا في كل مكان ـ على مراسلاتنا وفي أسفل أوراقنا وعلى المحارم وعلى الجدران والمداليات ومئات الأماكن الأخرى . لا يمكن أن تقرأ ورقة في قيادتي أو تنتقل فيها دون أن تتذكر مهمتنا في الخليج .

تساعد النظرة القوية المرؤوسين على تفهم واجباتهم بأن يجهدوا لإنجاز العمل لكنها لا تقدم التوجهات الكافية لإنجازه . وهذا هو موضوع الفقرتين التاليتين : الأغراض والأهداف .

ضع آمالاً :

أن تنظر إلى ٨٠,٠٠٠ شخص وتقول «اللوجستية الجيدة هي قوة قتالية» لا يوصلك إلى حيث تريد . إذ يكون ذلك مثل جمع فريق كرة قدم جديد والقول له : اربح المباراة .

تحتاج النظرة إلى تجريدها وترجمتها إلى سلسلة من الأهداف تصدر من أعلى إلى أسفل أي من القادة إلى المرؤوسين وهي غير قابلة للقياس لأنها على خط الوسط بين التجرد والصلابة . أظهر نظرتك وعرضها لأشعة الشمس كلما كان ذلك ممكناً !

في حرب الخليج إتخذت أهدافنا شكل خطط مرحلية . في البدء كانت الأهداف تتألف من ثلاث مراحل في أربع كلمات : الاستقبال والتحرك إلى الأمام والدعم . وبعدما تطور دور قوات التحالف اعتمدنا هذه الصفة وحاولنا جاهدين الإبقاء على بساطتها . ولنأخذ مثلاً لعبة كرة القدم ، عندما تهدف الرؤية للربح تكون الأهداف «صد الهجمات» و «زيادة إنتاجية عناصر الفريق» . هذه الأهداف واضحة . ولا تتغير إلا بعد مرور وقت طويل . إنها تقول للفريق كيف يعمل وفقاً للنظرة : شدد على هذا ، ولا تقلق من ذاك . أنها توقف إملاء الشروط على اللاعبين الموهوبين .

ضع أهدافاً :

هذا هو المستوى الذي تصل فيه الرؤية والناس والموارد جميعها إلى خطط عملية محددة . بشكل عام أصر على أن يضع الأهداف الأشخاص المسؤولون عن تحقيقها ـ ومثالياً الأشخاص المسؤولون عن مراقبة حسن التنفيذ .

وهذا يؤيد تماماً ملاحظتي حول مركزية التخطيط المترافقة مع لامركزية التنفيذ . العديد من الناس يرتبكون في تنفيذ هذه الفكرة مع أنها ليست جديدة في عالم

الإدارة . كيف يمكنك أن تعتمد الطريقتين معاً؟ الجواب هو أن توزع المسؤوليات وفقاً للأسس المذكورة آنفاً . تأتي الرؤى والآمال من القمة أما الأهداف فإنها تأتي من الدوائر الإدارية .

تكون الأهداف صلبة وقابلة للقياس ومرتبطة بجداول محددة . إنها تتغير بسرعة . هناك هدف نموذجي في الخليج هو «التقليل من وقت تفريغ السفن من يومين إلى يوم دون أن تتأثر سلامة العمل» .

هناك أمثلة كثيرة في التاريخ العسكري تظهر مخاطر شد العنان . وضع هتلر قيادته في مكان بعيد عن الجبهة ـ وهذا لا يعتبر خطأ في قيادة مدنية ـ وحاول إنطلاقاً من هذه الأمكنة البعيدة نسبياً الإشراف على أعمال وحداته في أدنى التفاصيل . ولسوء حظ أركانه ، فقد كان يتمتع بذاكرة قوية في التفاصيل التقنية والأرقام وعزز ذلك بدراسة المستندات التقنية . كانت ذاكرة هتلر «ترهب المحيطين به» وكان يستعملها لفرض مركزية كاملة .

إن التوجيه الفكري الذي يعطى في اللحظة المناسبة هو حاسم تماماً . خلال مرحلة إعادة الإنتشار وجدت نفسي يوماً ما أجلس وأستمع إلى إيجاز . يفترض أن يطلب السعوديون منا الإنسحاب (أقفل وحمّل وإرحل) خلال عشرين يوماً . كنا في ذلك الوقت بحاجة لعدة أشهر لنتمكن من مغادرة مسرح العمليات . لم أخطىء ضباطي اللوجستيين الذين يحاولون استباق جميع السيناريوات . لكن عليّ أن أعدل أهدافهم لتتطابق مع اما أدركت فعلاً أنه حقيقي .

راقب لغتك :

ليست هذه دعوة لمنع الكلمات السليطة والمزحات الثقيلة مع أنها يمكن أن تكون سلوكاً حسناً عندما تتوسع مجالات العمل وتتغير التركيبة في المستقبل .

(حاول جورج واشنطن منع الشتائم في الجيش لأنه رأى أنها غير ضرورية وقاسية) . بدلاً من ذلك أنا أدعوك إلى مزيد من الوضوح في التعبير . إن التفهم المشترك لمعاني الكلمات ضروري وخاصة عندما يدخل الناس في أعمال ومواضيع معقدة .

كتب فان كريفيلد : العسكرية تسعى دائماً لجعل الاتصالات واضحة ومهذبة ومصقولة ما أمكنها ذلك . وفي الوقت نفسه فإن العسكرية معتادة على استعمال الإختصارات واللهجات المبسطة . وفي بعض الأحيان يكون هذا الاختصار مفيداً .

ويقدم الحيوية والمودة والإقتراب من لغة قد تكون موجهة . وإذا أردت استعمال كلمات مثل «الأشباح» و «جلسة جماجم» لوصف أعمال هامة يجب أن تتأكد من أن الناس يعرفون ماذا تعني . أنا أستعمل النشرات لتعريف المصطلحات وهذا ما دفعني للإصرار على أن يتآلف الناس مع هذه النشرات ويطلعوا عليها .

تحت عنوان راقب لغتك يجب أن يكون هناك نقطة أخرى . فكر في تأثير ما تقول به . يمكن أن يكون للمزاح والكلام الهزلي الذي تتفوه به أثناء العمل تأثير على المؤسسة . ذات مرة حبذت رأياً يقول أنه ربما كان هذا الرقيب يشغل وظيفة غير مناسبة له وبعد عدة ساعات تم نقله إلى وظيفة أخرى . هذا القطع في سلسلة الأمرة يؤدي إلى نتائج ليست أفضل مما كانت عليه عند إشغاله الوظيفة الأساسية .

إبنِ زخماً :

ناقش ماكس دي بري أن القائد يجب أن يؤمن «الزخم» الذي يأتي من «نظرة واضحة إلى كيف يجب أن تكون المؤسسة من خلال استراتيجية تحققها تلك النظرة ، وتوجيهات وخطط أعدت بعناية وتمكن أياً كان من المساهمة وتولي المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف » . بشكل علني ، أوافق . في لعبة الهبوط المفاجىء يأخذك الزخم إلى بقاع مسطحة ، إنه يعطي سائق الدراجة الفرصة لتستريح قدمه . ويضع القائد في وضع مناسب للدفع من الخلف وزيادة الحث للحفاظ على هيكلية العمل في المؤسسة .

إحرث الحقل :

التغيير مريح جدا ويؤدي في معظم الحالات إلى رابحين وخاسرين . يجب أن يساعد القائد عناصره عن الإستعداد للتغيير وعيشه . هذا صحيح خصوصاً عندما يكون القائد في مقدمة اللعبة وإذا أحس أن التركيبة القديمة لن تعمل لوقت أطول . الاتصالات الجيدة تساعد كثيراً لكن بعض أنواع التعويض تساعد أفضل . وكما اقترح أحد تلامذة المنظمات الإنسانية : «عند إجراء تغييرات ، إحمِ أصحاب المراكز . وذلك بالتعويض عن خسائرهم» .

بشكل عام أنا أتجنب التغييرات الكبيرة في المؤسسات وأعتقد أن الحسنات التي تؤمنها أقل بكثير من الإرباك والقلق الذي تحدثه . عندما أجري تغييراً في الهيكل ـ عادة أقل ما يمكنني ـ أحرث الحقل أمام الوقت . مثلاً أنا أعرف أين سينتهي الأشخاص والمسؤولون المهمون الذين يعملون لدي وأنا جاهز لأقول لهم لماذا يعتبر

هذا التعبير جيداً بالنسبة إليهم على المدى البعيد . خلال حرب الخليج أنشأت وحدات مؤقتة لملء الفراغات من أجل إنجاز المهمة ولكن التغييرات التي أجريتها فيها بعد إنشائها اقتصرت على أمور طفيفة .

تصرف بنفسك :

عندما يطلب قائد من مؤسسته أن تعمل وفقا لنظرة ، عليه أن يتحمل مسؤولية تجسيد هذه النظرة ـ بكلمات أخرى التصرف بطرق تدعم النظرة . أن تكون مثالاً ليس بالأمر البسيط . يتضمن السلوك المناسب اختبار الأهداف والتأكد من أن الرسائل الضمنية والصريحة هي منسجمة مع بعضها .

مثلاً في عملية وداعاً أيتها الصحراء عممنا رسالة «لا لمزيد من خسارة حياة إنسان» وكان هدفنا هو تركيز إنتباه عناصرنا على السلامة والأمن . ذات يوم ذهلت عندما أخبرت أن العديد من عناصرنا في مركز القيادة بدوا مثل الأموات الذين يمشون . ومن الواضح أنهم لم يناموا بشكل كاف وكانوا بمثابة دلالة ضعيفة على السلامة . وبعد التدقيق بالوضع تبين أني ملام على ذلك ومن جراء سلوكي الخاطىء . كان عناصري يحاولون المحافظة على نمط عمل ١٨ ساعة في اليوم ثم يضيفون إليها ساعة عند إبتداء النهار وساعة عند إنتهائه . لقد وضعتهم في ورطة وكان عليّ أن أغيّر جدول العمل . كيف يمكنهم الذهاب إلى المنزل في ساعة معقولة .

والمهم هو أن نضع أسساً غير طول وعرض المؤسسة . هناك أسس أخلاقية وأسس نوعية وأسس سلوكية ـ وهي مستويات من السلوك يستطيع الناس تفهمها والعمل فيها . وإذا لم يجسدها قائد المؤسسة ويشجعها لا يمكنها أن تنتشر وتزدهر .

طوّر مرؤوسيك :

لم أسمع عن أي قائد ناجح لمؤسسة متطورة ومعقدة لم يشدد على تثقيف مرؤوسيه . التثقيف والتعليم جيد للقائد وللمرؤوسين وكذلك للمؤسسة . كتب الجنرال أيزنهاور ذات مرة لأحد مرؤوسيه وهو ضابط برتبة جنرال : «بينما وزارة الحرب ترقيك إلى رتبة أعلى سوف تكون بحاجة لوضع مزيد من الناس حولك ممن تعتمد عليهم وتحيل عليهم بعض الأعباء . وكلما طورت هؤلاء الناس واختبرتهم . زادت ثقتك بهم وترى نفسك مرغماً على إسناد مزيد من الوظائف إليهم» . قال روبرت كيربي الرئيس السابق لشركة وستنغهاوس ان أول عمل قام به

عندما تسلم وظيفته في تلك المؤسسة هو تحديد من سيخلفه في مركزه . وأضاف أن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تمكنه من التحرك في عجلة بسهولة .

يقول بيتر دراكر في هذا المجال :

«لأن القائد الفعال يعرف أنه هو ولا أحد غيره المسؤول فهو لن يخاف من قوة مساعديه ومرؤوسيه . طالما يلجأ القادة الفاشلون إلى إقالة مرؤوسيهم . لكن القائد الناجح هو من يرغب برؤية مساعديه وهم أقوياء . أنه يشجعهم ويدفعهم أكثر ويفتخر بهم . إنه يعتبر أن انتصارهم هو انتصار له وليس تهديداً لمركزه لأنه يرى أنه وحده المسؤول عن أخطائهم» .

لا يقتصر التطوير على التدريب فهو نمو التقديرات البناءة وأعداد أهداف وهيكلية فعالة لوسائل التحفيز والدفاع نحو العمل .

إعرف مرؤوسيك :

يبدو ذلك واضحاً ومؤلماً . القائد الجيد يعرف نقاط القوة ، ولأن المرؤوسين الجيدين هم أفضل نقاط القوة عليك أن تعرف مكان كل منهم وماذا تطلب منه . ويعتبر هذا جمعاً للكفاءة والميزات الشخصية .

في الجيش يتولى ، المساعدون الأول ـ الاعلى رتبة بين الرتباء ـ تنفيذ السياسات في الميدان . ولهذا أنا أرحب ترحيباً خاصاً بوصول رتباء جدد إلى قيادتي وأقول لهم أني أعتمد عليهم لدفع مرؤوسيهم ووضع القواعد اللازمة للعمل وفرض الإنضباط .

في كل مؤسسة عامة أو خاصة هناك وظيفة للرتباء . والمهم هنا هو أن تعثر عليهم وتستخدمهم بفعالية دون أن يؤثر ذلك على التراتبية . كنت أبذل جهوداً دائمة للاتصال مع هؤلاء المرؤوسين بواسطة إزالة بعض عقبات التراتبية كما كنت أشجعهم على معالجة مشاكلهم بالتراتبية . كنت أتواجد كخشبة خلاص ـ ومع ذلك كنت موجوداً .

درب مرؤوسيك :

عندما أستلم قيادة جديدة ، أخصص يوماً أو اثنين للاجتماع مع الأشخاص المهمين في مركز القيادة . كنت استعمل فترة الإستراحات لألقي نظرة واسعة على عمل مؤسستنا . تعطينا جلسات فعالية المؤسسة الفرصة للعمل كفريق وبشكل

مركز وتسمح بتحديد أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد أيضاً .

تبين لي أن جلسات فعالية المؤسسة تشكل فرصة جيدة لإخراج الأمور من الأوراق والطاولات والتعامل مع الإختلافات وإزالة الإشكالات . أنا مستعد لألقي جميع المسائل جانباً وأعطي الناس فرصة ليتفهموا كيفية مشاركة كل عنصر وذلك إلى حد بدا أسلوبي في الإدارة وتقنية القيادة غير مألوف . وبهذا العمل أكون قد قدمت نفسي أيضاً . أنا أحمل أسلوبي الشخصي ونظرتي للمستقبل . من الضروري أن يفهم القائد أسلوبه في القيادة ويتقيد به . وهذا أمر يسهل قوله ويصعب تنفيذه ولكنه مهم جداً خصوصاً عندما يريد مرؤوسوك أن يفهموا لماذا نقوم ببعض الأمور وماذا تتوقع منهم . يمكن لأي شخص يحضر إلى مؤسسة كنت قد توليت قيادتها الإطلاع على ملف يتضمن ما اعتبره أسلوبي في القيادة . علمت فيما بعد من بعض المرؤوسين أن هذا الملف كان قيّماً وساعدهم كثيراً في أعمالهم . وقد ظهرت أهمية ذلك عندما أجريت تغييرات من عناصر القيادة في قيادة الدعم ٢٢ .

إن جلسات فعالية المؤسسة التي تجري في القيادة نفسها لا تركز كثيراً على التوجيه بل على تفعيل وتنشيط العمل . نحن نعيد التنظيم ونتوصل إلى إتفاقات جديدة حول أهداف مشتركة ونحدد مسؤولية كل عنصر في تحقيق هذه الأهداف . وبشكل عام ينبثق من هذا الحل نوعان من المشاكل التي ينبغي حلها . في بعض الأحيان تصل علاقة الأفراد مع بعضهم إلى مأزق بحيث تبرز حاجة للخروج من هذا المأزق .

وفي حالات أخرى ينجر شخص أو مجموعة إلى موقع المعارضة لسياسة ما أو لنزعة ما أو ما شابه . عندما يكون الناس على خلاف مع بعضهم أو ضمن المؤسسة يحتاجون إلى مساعدة لتسوية الخلافات .

كما ذكرنا فإن جلسات فعالية المؤسسة تجري في مكان بعيد عن مركز القيادة مما يبعدنا عن النزاعات ويضعنا في أرض محايدة . ولتعزيز حياد جلساتنا نحتفظ دائماً بعنصر خارجي يسهل الأمور . ويكون متفهماً بوضوح لتقنيات العمل وأهدافه . لهذا أحاول دائماً أن أطور علاقة طويلة الأمد مع القليل من الناس الموهوبين في إنجاز مهمات تسوية الخلافات .

في بداية كل جلسة من جلسات «فعالية المؤسسة» ، أضع عدة بطاقات قياس

٣×٥ على الطاولة وأمام مقاعد الأشخاص المجتمعين . وعندما تبدأ الجلسة أشجع المجتمعين على كتابة الأسئلة والملاحظات على هذه البطاقات وأطلب منهم عدم توقيعها . وأعلم المجتمعين أيضاً أنه سيصار إلى جمع البطاقات خلال الجلسة على أن تقرأ جميعها وبصوت عال في وقت متأخر من الجلسة . وفي ذلك الوقت تطرح أسئلة ويجاب عليها . يساعد نظام الاتصال هذا ، حيث تكون فيه الأسماء مكتومة على إظهار بعض المسائل الصعبة والحيوية التي تواجه القيادة ومعالجتها . كنت أقوم بوضع بعض الأوراق سراً لأضمن أن معظم النقاط الهامة في أسلوبي في التنظيم والقيادة تظهر إلى العلن وتتم مناقشتها .

وهناك تقنية أخرى اعتمدها وأسميها : ثلاثة فوق ثلاثة تحت . أطلب من العناصر أن يقيموا خطياً زملاءهم ورؤساءهم ومرؤوسيهم وذلك بأن يذكروا ثلاث نقاط ضعف وثلاث نقاط قوة . (بالطبع هذا التمرين يفترض سلفاً أنه تم بناء مقدار معين من الثقة) . حالما تبنيت هذه التقنية بدأت أقرأ أنني لست مستمعاً جيداً . حسناً يمكن أن يتجاهل المرء الإنتقادات عشر مرات وإذا تجاهله بعد ذلك يكون حتماً غبياً . تلقيت الإنتقادات بكل رحابة صدر وقمت بالتصحيحات اللازمة على شخصيتي وكنت مسروراً جداً عندما أصبحت مهارات الاستماع من نقاط القوة عندي .

خلال فترة اليوم أو اليومين المخصصة لجلسة فعالية المؤسسة يشترك المجتمعون في جلسات لعب أدوار تركز على بناء روح الفريق . يقيم المجتمعون الأهداف التي حققوها في فترة الشهور القليلة الماضية ويضعون مشروعاً لأهدافهم لفترة الـ ٢٤ شهراً التي سوف يخدمونها . أخصص دائماً فترة ساعة ونصف لتناول طعام الغداء والاستراحة وإجراء بعض التمارين ثم أنهي الجلسات بملاحظة غير رسمية كما أقدم عشاء من المشويات (باربي كيو) للمجتمعين وعائلاتهم .

أثبتت هذه الجلسات قيمتها بحيث أن زوجتي شيري أدارت بعض الجلسات لزوجات المجتمعين . تسمح جلسات فعالية المؤسسة لزوجات العسكريين بأن يناقشوا الحياة العسكرية وعلاقاتها بطريقة منهجية . ويتم الإستفادة من المعلومات التي تظهر في هذه الجلسات في مجال تحسين التنظيم داخل المؤسسة أو الوحدة . مثلاً يمكن لشيري أن تقول لي بعد إنتهاء الجلسة بأن زوجات الضباط يشعرن بأن أزواجهن يعملون وقتاً طويلاً في الأسبوع . وهذه نظرة تؤخذ بعين الإعتبار عند إجراء تعديلات على إدارة العمل .

تساعد جلسات فعالية المؤسسة على تقوية قيم وأهداف الجيش وبصورة خاصة التشديد على الحقيقة في أن القضية ليست قضية أسلحة أو آليات أو أبنية بل قضية بشر . تجمع هذه الجلسات بين المحاضرات الرسمية والدعم غير الرسمي وتساعد على تطور «كتلة حرجة» من الأفراد الحساسين تجاه نظرة المؤسسة والذين يقدسون المهارات الشخصية اللازمة لإنجاز المهمة . أنا متأكد من أن كل عمل تجاري معقد يمكن أن يحدد حاجات مماثلة وأن يبتكر وسائل جيدة لتحقيق هذه الحاجات .

لا يمكن الإقتصار في التدريب على هذه الحالات . يجب أن يكون التدريب مستمراً وهو مسؤولية دائمة ملقاة على عاتق القائد . في قيادتي كنت أحاول أن أستبق الأمور عند توقع تحديات جديدة وألزم أركاني بإجراء تدريب للعناصر قبل حلول وقت التحدي . كنت أقول لهم «كن معلماً» . وفي هذه الأوضاع كانت كل دقيقة نمضيها في التدريب توفر ساعات في الميدان .

وأفضل مثل في الخليج هو أثناء مرحلة إعادة الإنتشار حيث خلال فترة قصيرة من الوقت تغير جميع أركاني تقريباً . كان علينا أن ندرب القادمين الجدد على جميع تفاصيل العمل في القيادة ، مثلاً على أن السائقين المسلمين لن يعملوا أيام عطلتهم الخميس والجمعة . في أقل من شهر دربنا أكثر من ستة آلاف متطوع جديد على أنواع مختلفة من الوظائف دون أي خلل بالفعالية أو تراجع بقواعد الأمان .

أخيراً أنا مقتنع أن التدريب هو طريقة ممتازة لتجنب الركود في عمل المؤسسات . من الصعب جداً أن نغيّر الآلة التي تعمل ٢٤ ساعة في اليوم . ولهذا لا نلجأ إلى تبديلها عند إجراء التغييرات . أنا دائماً أحث مرؤوسي ليدفعوا مرؤوسيهم من أجل توسيع آفاق معرفتهم . ما هو النوع من التدريب المتخصص الذي يمكن أن يتلقوه ويدفعنا إلى إتجاه جديد ومنتج؟

راجع مرؤوسيك :

تعتبر المهارات الشخصية بالإضافة إلى المهارات التقنية والذكاء والخبرة دعائم الأداء الصحيح . ولا يكفي أن نضع شخصاً في موقع المسؤولية ثم نطلب منه الإنطلاق في العمل . فالناس بحاجة إلى تغذية دائمة في مجال التدريب .

هناك في الجيش آلية مراجعة للمؤسسات تعرف ببيان التقديرات والذي يتم بواسطته تقدير كل عنصر سنوياً بواسطة الضابط أو الرتيب ثم يعاد التقدير من قبل

القائد المسؤول . يشمل بيان التقديرات المهارات التقنية ويقيّم العلاقات مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء ويضع المقترحات اللازمة لضمان تقدم المؤسسة والقيمة الحالية والمستقبلية لها بشكل عام .

ولسوء الحظ وعلى الأقل حسب خبرتي لا تستخدم بيانات التقديرات بكامل زخمها . فهي يجب أن يكون أداة تعليمية للمقدرين لكن عندما تجري الأمور بشكل خاطىء - مثلاً عند النزاع بين شخصيتي المقدِّر والمقدَّر - فإنها تتحول إلى أداة بيد المقدر . يمكن لبيان التقديرات السلبي أن يقضي على المستقبل العسكري لشخص ويقف عائقاً أمام ترقيته وتقدمه .

في أسوأ الحالات يصبح الفرد شبه أعمى . لا يعرف أن تقديرات عمله غير مرضية إلاّ عندما توضع وتسجل في ملفه . وهنا عندي حل بسيط : تأكد تماماً أن بيان تقديرات سلبياً يؤثر أيضاً على واضعه . لماذا؟ لأن واضع التقديرات هو المسؤول عن تدريب مرؤوسيه إن المراجعة المباشرة والمكثفة حول الأداء في العمل وفقاً لجدول يفسح المجال أمام تقدم العناصر ، هي أداة مهمة لتطوير الكفاءات لدى المرؤوسين . وإذا لم يحدث ذلك يجب أن يحكم على القائد بسوء أدائه . أنا أدرك أنه من شبه المستحيل تحقيق هذه الأفكار ، لكني ما زلت أعتقد أنها تستحق الإعتبار .

منذ سنوات كنت أضع تقديرات ضباطي على مرحلتين أو ثلاث وأشجع مرؤوسي لاعتماد الطريقة نفسها . عادة يوضع بيان التقديرات عندما تمضي سنة على انتقال الضابط لمركزه . وقد اعتمدت طريقة وهي أن أعقد اجتماعين لعرض تقديرات تمهد لبيان التقديرات وذلك في فترات منتظمة خلال السنة الأولى من تولي الضابط مركزه . في هذين الاجتماعين اتحدث بصراحة عن كيفية نظرتي إلى مميزات كل شخص أركز على أعماله الممتازة وأحدد كذلك النواحي التي أرى فيها تحسناً . هذه الجلسات هي تجريبية ولذلك يشعر المرؤوس بحرية في إظهار أمور لم أتحدث عنها أو إبراز أشياء قد تقف عائقاً أمام الأداء الجيد في العمل . بكلمات أخرى يمكنني أن أعرف أشياء عن نفسي وعن قيادتي قد لا أكتشفها بنفسي .

لا تؤدي عملية التقديرات بخطوات ثلاث دائماً إلى بيانات تقديرات كاملة ، ولكنها لا تعطي الناس (واضع التقديرات والمقدر) فرصة للتعامل مع هفوات سلوكية بسيطة قد تتحول إلى أمور كبيرة تؤثر على المستقبل العسكري للمقدَّرين .

إنها تساعدهم على تصور إمكانات المقدَّر بحيث يركز على الفعل وليس على رد الفعل .

ذكرت آنفاً أنه من أجل أن تكون قائداً ناجحاً عليك أن تعرف نفسك . ووفقاً للمنطق نفسه ، يجب أن يعرف كل من مرؤوسيك نفسه قبل أن يتولى قيادة ما . عندما نساعد الناس على تطوير مفهوم أفضل لإمكانياتهم ونساعدهم على اختبار قدراتهم بطرق جديدة ، يكون ذلك مفيداً جداً للمؤسسة بكاملها .

حرك مرؤوسيك :

كتب ماكيافيلي : «يجب أن يظهر الأمير أنه معجب بالكفاءات وذلك بالإقرار بكفاءة الرجال الموهوبين وتكريم الذين يتميزون في مجال معين» .

يتمتع القطاع الخاص بليونة وخبرة أكثر في مجال التعويضات المالية ولهذا لن أتعرض لهذه النقطة : يجب أن يتلقى كل من يعمل مبالغ مالية مناسبة لقاء أدائه عملاً جيداً .

كان عليّ أن أركز على أنواع أخرى من التقديرات لأني لم أكن قادراً على إعطاء مكافآت مالية أو منح علاوات على الراتب . في بعض الأحيان يتعرض الجيش إلى إنتقادات بسبب كثرة منح الأوسمة والتهاني ، لكن هذا هو مجال تقدير وعليك أن تستعمل الأدوات المتوفرة لك .

أركز دائماً على إرسال رسائل الشكر إلى المرؤوسين الذين قاموا بعمل مميز . أذكر أسماء أشخاص أثناء الإجتماعات وامتدحهم شخصياً على عملهم الجيد . وعندما يحين وقت منح الأوسمة أحاول أن أحصل لمرؤوسي على أكبر عدد ممكن . لكني لست من الأشخاص الذين يبالغون في الكلام ، وأثناء منح الأوسمة أتأكد من وجود مصور يلتقط الصور في تلك المناسبة لنشرها في الصحف المحلية .

كان سام والتون رئيس شركة وال مارت يأتي في الساعة الثانية بعد منتصف ليلة افتتاح محل جديد يقدم القهوة والحلوى للعناصر الذين وضعوا اللمسات النهائية على تجهيز المحل . يمتاز أسلوب والتون المحرك بليونة ظاهرة : فهو ببساطة لا يلجأ إلى مكافأة الشهر المالية وبدلاً من ذلك لجأ إلى نوع جديد من المكافآت يتلاءم مع عمل المؤسسات . إن بناء الثقة هو العامل الآخر في تحريك المرؤوسين . والإبتعاد عن خصوصيات الناس وهو أيضاً من أهم الأهداف المستمرة للقائد . ومن

إحدى طرق بناء الثقة أن تثبت أنك راغب في وضع ثقتك في الشخص الآخر . من أدوات التحريك الأساسية ، تقييم وتقدير ذكاء المرؤوس وإعطائه الحرية في تحديد أهدافه وهذه الأدوات لا تكلف شيئاً . أعط مرؤوسيك التوجيهات الكافية بحيث لا يضيعون وقتهم ثم أزح عن طريقهم .

يقول وليم مكنايت وهو ضابط تنفيذي سابق في شركة ٣م : «سوف ترتكب أخطاء ، لكن إذا كان الشخص مستقيماً لا يكون خطأه خطيراً على المدى البعيد لأن معالجة الأخطاء تدل تماماً على كيفية أداء العمل» .

تعلمت وكالة ناسا الفضائية هذا الدرس بطريقة صعبة في تشرين الأول/ نوفمبر ١٩٧٣ عندما أوقف فريق من رجال الفضاء جهاز الراديو ورفضوا التعامل مع محطة المراقبة الأرضية الذين تعرضوا لثقة واعتزاز رواد الفضاء بأنفسهم عندما أكثروا التدخل بالتفاصيل . امدح عناصرك عندما يكونون جيدين وتأكد من تركهم لوحدهم فترة كافية ليصبحوا جيدين .

إكسر الأشكال المألوفة :

مع إني أكره إعادة تنظيم المؤسسات وتبديل الضباط في الوظائف وقد ذكرت ذلك آنفاً ، إلا أني أؤيد وبقوة إجراء تعديلات بطريقة خلاقة . عادة أكون رئيس فريق كرة السلة (وهذا نشاط من إبتكاري) . وبهذه الصفة لا أتردد في إجراء اختبار في الصف وتبديل عناصر الفريق أثناء اللعب لأتبين أي مركز لعب يناسب كلاً منهم .

عندما يقع الناس في الروتين ويميلون للقبول والرضى وفقاً لمنطق : «أنا أعرف كيف أقوم بهذا العمل . لا مشكلة» . وعندما يبدأون بالتفكير بمثل هذه الطريقة يتعرضون حتماً لخطر الجنوح والسقوط أو نسيان كيفية وصولهم إلى هذه النقطة . بدأ بعض اتحادات فرق كرة المضرب الأميركية بتدريب هدافيهم على رمي الكره مرة ثانية على الرغم أنهم يضمنون أنهم يعرفون توجيه الكرة . لماذا؟ لأن ذلك يساعد الهدافين على فهم نفسية الخصم وعلى الإستخدام الأقصى لمهاراتهم .

لا يتمتع الضابط القائد أو الرتيب بسلطة الطرد التي يتمتع بها نظيره في المجال المدني . من الصعب أن نتخلص من شخص ما في الجيش إلاّ إذا انتهك القسم أو ارتكب مخالفة أو أخلّ بالمبادىء الأخلاقية ـ وحتى في هذه الحالة يعود القرار لهيئة محكمة غير متحيزة . أحاول أن أستخرج فضيلة من ضرورة توزيع الوظائف . كل

شخص له مهاراته وإمكانياته والمسألة هي أن تضع الشخص أمام تحديات . إن القائد الذي يطرد شخصاً من عمله بصورة فورية أو ينقل آخر من قسم إلى قسم آخر يخاطر بإحداث ضرر للشخص والمؤسسة . يجب أن لا يتحول كسر الأشكال المألوفة إلى عملية تحطيم العناصر في هذه الأشكال .

في الخليج ، وكما هو الحال في مجالات القيادة السابقة شددت على النمو الشخصي في مجال أداء الوظائف ودربت أركاني الشخصيين على استلام وظائف متعددة . وفرضت على سائقي ومرافقي أن يوسعوا معارفهم إلى أبعد من صيانه الآلية ومسؤوليات الحماية . مثلاً كانوا مسؤولين عن حفظ نظام بطاقة ٣×٥ الذي ذكرته آنفاً والذي سأشرحه بالتفصيل . ويمكن لأحدهم أن يتصل هاتفياً بنظيره في قيادات أخرى ويحرك الأمور وفقاً لتوجيهاتي . ويكل وضوح على المديرين أن يتأكدوا من أنه عندما يرفع مرؤوسوهم التقارير ، لا يذكرون قسماً من المعلومات ويهملون قسماً آخر . في خضم هذه التوضيحات أحاول أن أكسر الأشكال المألوفة وأدفع بروح المسؤولية إلى التحرك في المؤسسة .

طوِّر أدواتك :

القائد يخلق الرؤية . القادة والمرؤوسون الجيدون يطورون معاً آمالاً وأهدافاً . وهناك مضمون ثالث في تركيبة القيادة هو الأدوات التي يستعملها الأفراد لتحقيق أهدافهم والتي تستعملها المؤسسات لدعم نظرتهما وتقدير التقدم في تحقيق الأهداف .

لقد طورت مجموعة من الأدوات التي تكمل بعضها البعض بفعالية . وبعضها عبارة عن تقنيات قديمة أجريت عليها تعديلات طفيفة لتحقق أهدافاً جديدة . والبعض الآخر هو إنطلاقات أكبر من التقاليد المألوفة .

النشرة وتقرير الأوضاع :

بدأت عام ١٩٧٧ باستعمال نشرات القيادة وكنت في حينه قائداً لفوج نقل في فورت يوستيس . وفي هذا الوقت من حياتي العسكرية وضعت أسلوب إدارة مميزاً .

وكما قلت تبين لي أن أفضل وسيلة للتأكد من أن جميع مرؤوسي فهموا أهدافي هو أن ألزمهم خطياً وأن أجعلهم يقرأون ذلك . لم تكن النشرات التي

أصدرها طويلة ولا كثيرة ، لكنها تشمل جميع المسائل الكبيرة والقضايا الهامة في القيادة . بعضها كان يستغرق وقتاً طويلاً ويتحدث عن وظائف مختلفة مثل توزيع المسؤوليات خلال زيارة الشخصيات الهامة ومستوى النظافة المتوقع في المراكز وكيف تحضر اجتماعاً داخلياً وكيف تعد الموازنة والتقارير على اختلاف أنواعها وأسلوب وتقنيات القيادة . وبعض آخر يتعلق بالقيادة بشكل محدد مثل نشرة أعددتها لأسهّل على العناصر تفهم واحترام الثقافة العربية السعودية .

تبحث المواضيع في النشرات بشكل مفصل لأننا نفترض أن هذه النشرات دليل عملي يعود إليه العناصر عند الضرورة . وهي من ناحية أخرى تشرح فلسفة وتقنيات أسلوبي في القيادة . عندما يقرأ جندي ما النشرة ـ والتي يتوجب على جميع مرؤوسي قراءتها ـ يدرك تماماً ما أنتظر منه ويكتسب حساً حول طريقتي في تفهم الناس .

كنت أتحدث كثيراً عن النشرات في كل مناسبة . مثلاً في الإيجازات مع الضباط الجدد كنت أسأل وببساطة : من قرأ النشرة؟ وإذا سمعت سؤالاً كنت قد أجبت عليه سابقاً في النشرة كنت أحيل السائل إليها . كنت أتوقع دائماً أن يرجع مرؤوسي إلى النشرات كلما واجهوا مواقف جديدة مرة أخرى أقول أن هدفي هو تخطيط مركزي وتنفيذ لامركزي . وفي بعض الأحيان تعطي النشرة الجواب الكامل . وفي غالب الأحيان تساعد المرؤوسين على تحضير أسئلتهم بشكل أفضل .

خلال حرب الخليج كنا نكمل النشرات بتقرير أوضاع يومي . وتقرير الأوضاع هو عبارة عن ملخص إحصائي يوزع في البداية عند الصباح على جميع عناصر القيادة ثم يرسل إلى الجنرال شوارزكوف و الجنرال يوسوك وإلى وزارة الدفاع ، ويعرض الوضع الرسمي والميوّم لنشاطات قيادة الدعم ٢٢ . قبل بداية الاجتماعات صباح كل يوم ، كان لكل شخص فرصة لأن يعرض إيجازاً حول وضع القيادة . وكان تقرير الأوضاع ، مثل النشرة بعرض المعلومات التي يستند عليها الجميع خلال النهار . كنت أقول دائماً أنني أزود عناصري بجدران منازل وسلالم وأرضيات وغيرها ، لكني لم أفرش المنزل أبداً لأن ذلك من صلب عملهم .

الوقوف :

الوقوف هو أحد نوعين من الاجتماعات التي اعتمدها . إنه تماماً كما يوحي : خلال هذا الإجتماع يقف جميع المجتمعين باستثنائي أنا .

الوقوف هو اجتماع صباحي وهو قديم قدم الجيوش والأعمال التجارية الخاصة ربما بدأ العمل به كوسيلة لتعداد الناس . ركز الجنرال أيزنهاور على عقد اجتماع لكبار معاونيه صباح كل يوم لإعداد تقرير عن الأوضاع وتبادل الأحاديث حوله .

حاولت أن أحترم هذه الأهداف لكنني عدلت الاجتماع الصباحي بطريقتين أساسيتين . أولاً : أرحب بأي شخص في هذه القيادة بغض النظر عن رتبته لحضور هذه الاجتماعات . ثانياً على جميع المجتمعين أن يبقوا واقفين خلال الاجتماع .

أول هذين التعديلين هو جهد متعمد لتعزيز التبادل الحر والمفتوح للمعلومات بين عناصر القيادة . طلبت أن يحضر ممثل عن كل من أقسام القيادة لأضمن حضور خليط معقول ومن مختلف الإختصاصات وفي معظم الأحيان يكون هذا الممثل ضابطاً قائداً .

كان التعديل الثاني يتجه نحو أهداف أخرى . في اجتماعات الوقوف أنا الوحيد الذي يبقى جالساً (مع مقرر أعمال الاجتماع) . ويبقى باقي المجتمعين واقفين . ومنذ مستهل الاجتماع أضع مهلة زمنية للوقوف وأحددها إعتباراً من الساعة ٨,٠٠ ولغاية الساعة ٨,٣٠ . اكتشفت باكراً أن إرغام الناس على الوقوف يبقي الكرة تتحرك بنمط أسرع . يتحدث كل عنصر عما عنده ثم يفسح المجال لغيره . ومن النادر أن يطيل شخص كلامه أو يعرض آراء فلسفية أثناء وقوف المجتمعين وهم يحركون أقدامهم إلى الأمام أو إلى الوراء وينظرون إلى ساعات اليد ، لكن الحديث الموجز والمركز يجري بسرعة . إنها ظاهرة جيدة .

قرأت ذات مرة عن نوع فاسد من اجتماعات الوقوف كان يعقده هتلر إذ كان يجلس بنفسه على طاولة خريطة بينما كان جنرالاته يقفون حوله ويشرحون العملية بأدق تفاصيلها . كان هتلر يستعمل هذه التقنية كمظهر قوة وأداة للتركيز . كذلك كان يطلب من الجنرالات التحدث أثناء اجتماعات الوقوف التي تعقد خلال ساعات الصباح الأولى والتي يفترض أنها لا تساعدهم على بقائهم بوضع نشيط .

منذ أوائل حياتي العسكرية كان اجتماع الوقوف يضم حوالي عشرة عناصر . ولكن الوضع في العربية السعودية لم يكن هكذا . في أوائل شهر آب/أغسطس ١٩٩٠ سرت إشاعة أن الساعة ٨,٠٠ كانت التوقيت الأفضل لتلقي المعلومات حول ما يحدث في مسرح العمليات . وسرعان ما ازداد عدد المجتمعين مما أضطرنا لنقل مكان الاجتماع إلى مكان أوسع . في جميع الأيام لم يكن هناك حاجة

لحضور ثلاثة أرباع المجتمعين ، بل كانوا وبكل بساطة يريدون أن يبقوا على إطلاع عما يحدث .

خلال حرب الخليج ، كان اجتماع الوقوف فرصة للناس لإعداد تقارير الأوضاع بسرعة ، ثم طرح أسئلة لمزيد من التوضيحات . كانت الظروف تملي علينا المواضيع . في بعض الأحيان كنا نستمع أولاً للذين يواجهون مشكلة مستمرة وفي مرات أخرى كنا نصغي لتحد جديد أو فرصة جديدة . من أسبوع إلى آخر ومن شهر إلى آخر كانت تهيمن على الصفوف الأمامية مجموعات مختلفة . وفي أوائل الحرب وعندما كان البناء محط اهتمامنا كان المهندسون يقفون في الأمام والوسط . فيما بعد وقف في الأمام عناصر الشرطة العسكرية وخبراء الذخيرة .

كانت اجتماعات الوقوف ، كما حصل في الشرق الأوسط ، عبارة عن مزيج من الشدة واللين . لم يكن هناك جدول أعمال ولم نستثن أحداً . وفي جانب آخر كانت جميع الأقسام تمثل في الاجتماع . وإذا لم يستطع أحد المجتمعين الحضور عليه أن يوفد أحد مرؤوسيه ليحل مكانه . وعلى هذا المرؤوس أن يكون مستعداً للإشتراك في النقاش وأن يوجز لرئيسه عما دار في الاجتماع في أقرب فرصة .

كانت الاتصالات تتدفق في مختلف الإتجاهات ومن ضمنها اتصالات غير منتظرة . مثلاً عندما تبين لنا أن بعض الناس يحضرون دائماً اجتماعات الوقوف ، كان بعض آخر يحضرون الاجتماع للإلتقاء بهم .

كان الحجم المتزايد لاجتماعات الوقوف قيماً في مجال الاتصالات بين الأقسام العاملة ولكن الكبر المتزايد لم يكن ضرورياً لجميع الأغراض . لم يكن مناسباً في هذه الاجتماعات طرح المسائل السرية مثل مشاكل الأفراد ، وبناء على اقتراح كين غاست أعددنا اجتماعاً يومياً لأعلى ستة قادة . كان هذا الاجتماع يبدأ في تمام الساعة ٨,٣٠ ولا يستغرق أكثر من ثلاثين دقيقة . في معظم أوقات الصباح كنا نشرف على أعمالنا في نصف ساعة أو أقل .

اجتماعات الجلوس :

في مساء كل يوم أعقد اجتماعاً ثانياً يعرف رسمياً «باجتماع القيادة والأركان ١٧٠٠» وبشكل غير رسمي «باجتماع الجلوس أو اجتماع ١٧٠٠» . وكما يوحي الاسم يعقد هذا الاجتماع ونحن جالسون وهذا ما يمكننا من إجراء تحليلات للمواضيع التي نبحثها بشكل أكثر تركيزاً .

يحضر المجتمعون وهم ممثلون عن جميع أقسام الأركان خرائط وبيانات تشرح مجالات أعمالهم ثم نقوم وبشكل جماعي بعرض إيجازات كل حسب اختصاصه وحول عمل القيادة بأكملها . وكما يجري في اجتماع الوقوف يتغير نمط الإيجازات ويزيد التركيز على المواضيع أو يقل حسب الوضع في مسرح العمليات في حينه . ولكن وعلى عكس اجتماع الوقوف يأخذ كل عضو وقتاً ملائماً لتحليل ودرس الموضوع .

أميل دائماً إلى أن يحضر «ضابط الحركة» الاجتماع كلما كان ذلك ممكناً - وهو الضابط المسؤول عن واقعة معينة أو فوج ، أو تحرك أو غيرها - وأن يقدم إيجازاً بدلاً من رئيسه في المجال الذي يعمل فيه . وأعتقد حسب خبرتي أن هذه هي أفضل طريقة لتلقي الإجابات بسرعة . إن «ضابط الحركة» يعرف تماماً ما إذا كان لديه شاحنات كافية لتنفيذ مناورة محددة . بالإضافة إلى ذلك إنها فرصة لي كي أقدر ضباط الحركة وأعرض بشكل علني لدورهم في المهمة .

يتم عرض الإيجاز وفقاً لنموذج معين ومع ذلك فإن المجتمعين أحرار في الخروج عن النموذج عندما تدعو الحاجة . النموذج المحدد هو نوع آخر من تحليل «ثلاثة فوق - ثلاثة تحت» . كل ضابط يذكر ثلاثة مجالات حقق فيها تقدماً بارزاً ثم يحدد ثلاثة مجالات ما يزال يواجه فيها تحديات حقيقية . هذا النموذج يظهر معلومات جيدة جداً . في البدء ، يحب الناس الفرصة التي ينفخون فيها في أبواقهم وعندما يفعلون ذلك تراهم وبرغبة ظاهرة يشيرون إلى العيوب في مجال عملهم . إن إجراء هذا التمرين يومياً يخفف من الضجيج في العمل لأن «تحت» اليوم يمكن أن تصبح «فوق» غداً . كذلك يسجل ضابط الحركة التصحيحات التي أجراها للمحافظة على «تحت» وهذه هي طريقة ممتازة لتصحيح الخلل بسرعة وعلى أدنى مستوى . وهناك مثل على ذلك في حرب الخليج يتعلق بتفريغ الشاحنات . كان معدل مدة تفريغ المركب المجهز بمزاحف ٢٤ ساعة لكن التفريغ كان يجري بمدة ٢٦ ساعة .عرض ضابط الحركة أن هناك تأخيراً لمدة ساعتين لأن الباص لم يحضر في الوقت المناسب لينقل عمال المرفأ من أماكن سكنهم إلى رصيف الميناء . وكان التصحيح هو تقديم موعد الباص مدة ثلاثين دقيقة قبل الإنطلاق ليفسح المجال لمعالجة المشاكل التي قد تطرأ أثناء انتقاله .

ومن أهم أعمال اجتماع الجلوس هو تشكيل نمط سريع وفعّال للعمل . عندما لا

تعير اهتمامك للصفوف الخلفية في الاجتماع يصعب عليك أن تستحوذ على انتباههم مجدداً . أنا لا أتردد بتحريك بعض الأمور أحياناً بمقاطعة شخص يتكلم وتوجيه سؤال مفاجىء أو بتقديم موجز لما عرضه أحد المجتمعين .

تكتسب اللهجة غير الرسمية في الحديث أثناء الاجتماع أهمية خاصة لأنها الطريقة الوحيدة التي تسمح للناس بتحدي رئيسهم ـ وفي هذه الحالة أنا هو الرئيس ـ وعلى الرئيس أن يفتتح التحديات . في حرب الخليج أحضرنا عدة آلات لصنع الفشار من الذرة وركزنا إحداها بشكل دائم قرب قاعة الاجتماعات . خلال اجتماع الجلوس كانت أكياس الفشار تقدم إلى المجتمعين وهم جالسون على مقاعدهم (كنا نعرض مرة في الأسبوع فيلماً للمغفلين الثلاثة وهذا العرض مع تقديم الفشار يساهم في التشديد على الطابع غير الرسمي للاجتماع) . وهكذا أصبح نمط العمل سريعاً والجو ودياً مما ساعدنا في التركيز على حل المشاكل التي تواجهنا . كان من غير العادي أن يلقي أحدنا اللوم على الآخرين . وبدلاً من ذلك كان الناس يصغون ويقدمون مساهمات ممتازة تساعد على تدفق المعلومات .

هناك نقطتان أخيرتان حول اجتماعات الوقوف واجتماعات الجلوس . إن التنويع هو نكهة الحياة . دع مرؤوسيك يعقدون هذه الاجتماعات كلما سمحت الظروف وهذا يؤكد أن باقي الناس هم مهمون أيضاً وأنك لست الشخص الذي لا يستغنى عنه . إنه أيضاً يحث المرؤوسين على العمل في مهارات الاتصال . يستطيع مقرر جيد أن يسجل محضر الاجتماع بحيث يشعر الذي يقرأه كأنه كان حاضراً كما يستفيد من محاضر الاجتماع بتبويم المعلومات .

بشكل عام ، إن بيئة العمل تتغير باستمرار وعلى الاجتماعات المنتظمة أن تعكس هذا التغيير وتشجعه . إذا توقف أحد مظاهر الاجتماع عن العمل عليك بضبط الوضع وإعلام مرؤوسيك عن سبب لجوئك للتدابير التي اتخذتها لضبط الوضع .

بطاقة ٣×٥ :

إذا كان أحد ما في الجيش قد سمع بغاس باغونيس فإن ما سمعه حتماً هو بطاقات ٣×٥ . لقد اعتمدت على هذه البطاقات كوسيلة لكسر حدة التراتبية وإحالة المعلومات بما فيها الفرص والمشاكل ، إلى جميع العاملين في القيادة .

هذا النظام والذي تحدثت عنه بعض الشيء في ما سبق من هذا الكتاب هو بسيط مثل بساطة التقنية التي يعتمدها . عندما يريد أحد ما أن يثير الإنتباه نحو

مشكلة هامة أو يعطي جواباً على سؤال ، أو يمرر بعض المعلومات ، يملء بطاقة ٣×٥ ويرسلها إلى الشخص المناسب : إما بالخط الوظيفي أو بالتراتبية . تتحرك البطاقة عبر الخط الوظيفي أو بالتراتبية حتى تصل إلى أحد ما يتجاوب معها وفقاً لصلاحيته . تعود البطاقة إلى منظمها عبر السلم التنظيمي مع الإجابة عليها .

في معظم الأحيان ترسل البطاقة لتفيد عن قرار اتخذه أحد ما في الميدان أو لتقدم المعلومات . توزع المعلومات على جميع العناصر المعنيين وربما تثير نقاشاً في اجتماع جلوس أو اجتماع وقوف . في أحيان أخرى يطرح سؤال فظ ويمشي طريقه حتى يصل إلى مكتبي . في العربية السعودية كان ينظم حوالي ١٠٠٠ بطاقة يومياً ويصل منها ما بين ٦٠ و١٠٠ بطاقة إلى مكتبي بواسطة ساعي وبوتيرة عالية وطوال النهار . كنت أتصفحها وأكتب التعليق وأعيدها للساعي . كان استعمال الحبر الأخضر مقتصراً عليّ . عندما يرى العناصر بطاقة بالحبر الأخضر كانوا يدركون أن المشكلة وصلت إلى مكتبي .

إن نظام بطاقة ٣×٥ يشبه تقريباً نظام بريد الكومبيوتر في القطاع الخاص . وقد استعملت هذا النظام في وظائف الأركان عندما كان جميع الأركان مجهزين بكومبيوتر . عملياً كنت استعمل البطاقات ٣×٥ ونظام بريد الكومبيوتر معاً . أعتقد أن نظام البطاقة ٣×٥ له حسنات أكثر من الأنظمة التكنولوجية . أولاً إنها الأسهل : يمكنك أن تحملها في جيبك . ثانياً إنك لا تعتمد على مصادر طاقة أو بطاريات أو غيرها . (كنا نستعمل الفاكس لفترة عندما كان لدينا مقران للقيادة) . كل ما تحتاجه هو بطاقة وقلم ووسيلة لنقل البطاقة من مكان إلى آخر . أعتقد أن الرسائل التي تنقل شفهياً أو من شاشة إلى أخرى هي قليلة الفعالية . وعلى عكس ذلك فإن بطاقات ٣×٥ لا تضيع . وهي تحث الناس على العمل والتحرك أثناء انتقالها من مكان لآخر .

ومثل اجتماعات الوقوف واجتماعات الجلوس تعزز البطاقة ٣×٥ فكرة العمل الجماعي وروح الفريق وتؤكد على أهمية اعتماد النظام على الاتصالات العلنية . لكن وعلى عكس الاجتماعات ، تبقى بطاقات ٣×٥ خارج الجداول . عندما تكتب بطاقة ما ترسل إلى مركز القيادة في أول آلية . تنتقل البطاقات صعوداً ونزولاً في مقر القيادة بعد دقائق أو ساعات من كتابتها وتضمن عودتها بعد ٢٤ ساعة . معظم الأحيان تكون البطاقات سريعة في مسار انتقالها . ولكن لماذا هذه العودة

السريعة؟ عندما يتلقى ضابط الحركة جواباً خلال ساعات بدلاً من أيام يزيد الوقت المتوفر له لمعالجة المسألة التي هي بين يديه .

خلال الحرب تلقيت بطاقات من عسكريين من مختلف الرتب من أمكنة قريبة مثل مركز العمليات اللوجستي ومن أمكنة بعيدة أيضاً داخل الكويت والعراق . وفوق ذلك سررت أنا ومساعدي بهذه البطاقات الواردة من مناطق لم نسمع منها أي شيء في الأسابيع أو الأشهر الماضية . خلال عملية وداعاً أيتها الصحرا مثلاً كانت مراكز تنفية المعدات مسألة حرجة . وفي هذه المراكز كانت تتخذ القرارات حول تصنيف المعدات الصالحة للاستعمال والمعدات التي يجب تنفيتها . لقد أحسنت عملاً عندما زرت هذه المراكز وطلبت بطاقات ٣×٥ حول مواضيع محددة مثل استعادة بعض المعدات كل شهر تقريباً .

إن أحد حسنات استعمال بطاقات ٣×٥ هو الحد من استعمال الأوراق المطولة . من العجيب حقاً كيف يمكن وضع جميع المعلومات التي يحتاجها صانع القرار على بطاقة ٣×٥ . عادة أقول لعناصري أنه إذا كانت بطاقات ٣×٥ لا تتسع لما يريدون قوله فإن كلامهم هو زائد عن اللزوم . إن وضع المعلومات على بطاقة ٣×٥ يعلم المرؤوسين أن يكتبوا بدقة ويحد من إعادة كتابة الورقة كلما انتقلت نحو الأعلى . والأكثر من ذلك أنها تسرع نقل المعلومات إلى صانع القرار وفي الوقت المناسب . كانت تصل إلي ثلاث بطاقات من أصل خمس خلال ساعات أو أقل بينما كانت الورقة تستغرق فترة أيام . تذكر : أن الأخبار السيئة لا تتحسن مع مرور الوقت . يسمح نظام البطاقة للمرسل لأن يروي قصته حول حادثة معينة . أخيراً إن بطاقة ٣×٥ لها تأثير رائع على صانع القرار وخصوصاً عندما ترسل من الرعائل الدنيا إلى السلطة العليا . في الواقع عندما بدأنا العمل ببطاقات ٣×٥ تحرك العمل وأزيلت مشكلة من سلسلة التراتبية . أنا أحتفظ دائماً بملف خاص في مكتبي يحتوي على بطاقات ٣×٥ حتى لا تضيع في الأعمال الورقية العادية .

وقت لأرجوك تعال لعندي :

أشدد على تخصيص وقت يصل إلى ساعة ونصف كل يوم لإجراء مقابلات يصل وقت كل منها إلى ١٥ دقيقة . يتم تحديد هذه المقابلات بطرق مختلفة . في بعض الأحيان أكتب على بطاقة ٣×٥ بالحبر الأخضر : «أرجوك تعال لعندي» عندها يتصل الشخص المعين باركاني ويحضر في أقرب موعد متوفر . في حالات أخرى تطرح المسائل حول ما أريد أن أعرف المزيد عنه والذي لا يمكن تخصيص

وقت كاف له في اجتماعات الوقوف واجتماعات الجلوس . يمكن لأي عنصر في القيادة يواجه مشكلة ما أن يعرضها في أوقات المقابلات . يتم إعداد جدول المقابلات حسب قاعدة من يحضر أولاً بغض النظر عن التراتبية . لقد حافظت على موعد لجنود قدموا قبل جنرالات ـ وفوجئت بأن الجنرالات تقبلوا هذه الطريقة .

لا أشعر بالإرتياح عندما أرى جدول مواعيد مقابلاتي مليئاً خلال المستقبل المنظور . لقد باعت شركة بوسطن سلتِكس جميع الألعاب المنزلية لفترة تزيد عن عشر سنوات مع ذلك احتفظ ببعض المقاعد لبيعها يومياً . أفهم ذلك أنهم قلقون من أن يشعر الإنسان العادي أنه لا يمكنه الوصول إليهم . بما أن مواعيد المقابلات يساعدني على أن أكون سهل الوصول أطلب دائماً من أركاني تخصيص موعد أو اثنين هنا أو هناك للمقابلات الظرفية .

استعمل أدواتك :

صنعت الأدوات بهدف استعمالها . لقد عثرت بالصدفة على عدد من التقنيات والظروف التي تحسن أداء الأدوات . ولأني لوجستي أخصص معظم الأدوات للعمل قبل حدوث الواقعة بدلاً من بعد حدوثها .

أبحث عن نقاط القوية والمفيدة :

يمكن مقارنة سير العمل في مؤسسة كبيرة بدفع قطعة من الإسفنج وزنها ٢٠٠ رطل موضوعة على مسطح . هل يمكنك أن تحضر الرافعة الشوكية إلى تحت المسطح؟

إن جميع أنواع الاتصالات الداخلية وتعميم الأخبار الداخلية هو من مظاهر القوة . أنا أركز دائماً على الاتصال مع محرر الصحيفة الداخلية باستمرار وأعطيه بعض التوجيهات بدون أن يؤثر ذلك على سلسلة التراتبية . كم كنت مسروراً عندما علمت أنه يوجد بين الاحتياطيين الذين يعملون في الخليج بعض منتجي التلفزيون والمصورين . أعطيتهم فرصة لتصوير فيلم قصير حول عاصفة الصحراء وسرعان ما أنتجوا فيلماً ذا نوعية عالية عرضناه في مناسبات عديدة .

بدأت إحدى الشركات الإستشارية إنطلاقتها الناجحة في إحدى مدن الغرب المتوسط من الولايات المتحدة بتحديد ما سمته «استراتيجية الممرات الضيقة» ـ لتلك المدينة حيث كانت أكبر أربع أو خمس شركات لصنع إطارات السيارات تتعرض لتقليد مصنوعاتها من قبل شركات من المرتبة الثانية أو الثالثة .

دع كل شيء منظوراً :

وهذه مقولة قديمة جديدة . ولكن وبما أن العديد من الناس يتجاهلونها سوف أعلن عنها : القائد الجيد هو الذي يستخدم أدوات منظورة . أول ما اتضح لي في اجتماعات الجلوس هو الإيجازات التي كنت أنتظر أن تكون مشوقة فجاءت جافة مثل الصدأ . والأسوأ من ذلك أنها مملة ولم تأت بأي جديد .

إنطلاقاً من هذه النقطة أصرّيت على ضباطي أن يهتموا بالتأكد من أن خرائطهم وبياناتهم تحمل معلومات مهمة ومفيدة . من الأسهل أن نقول أننا أنجزنا هذا العمل لكن من الأفضل أن ننجزه بشكل صحيح .

إذا كان العمل ناجحاً في مجال معين فإنه سيكون كذلك ناجحاً في مجال آخر . مثلاً كان عدد كبير من الخرائط التي أعدت للاستعمال في اجتماعات الجلوس وانتهت في الكتاب الأحمر يستند إلى معلومات قديمة . كان الكتاب الأحمر يحتوي على جميع المعلومات اللوجستية المتعلقة بمسرح العمليات ومن ضمنها التطورات في مجالات عمل محددة وفي التحركات وانتشار العناصر والعتاد ووضع التعاقد والعلاقات مع الدولة المضيفة وغيرها .

منذ البداية ، طلبت أن تتميز جميع البيانات التي تعرض في اجتماعات الجلوس (وتكون صالحة لتذكر في الكتاب الأحمر) بثلاث صفات . أولاً يجب أن تكون واقعية . ثانياً يجب أن تكون مفيدة ـ أي يجب أن لا تكتفي بالإفادة عن وضع معين ولكن تقترح توجيهات للتخطيط في المستقبل والتي تخدم كأداة في صنع القرار . ثالثاً يجب أن تحتوي على معلومات حسّية وإلاّ فإنها ستضيع وقت الناس .

مثلاً كنت بحاجة إلى الواقعية والفائدة والمعلومات الحسّية في إيجازات المتابعة التي جرت عندما شارفت عملية وداعاً أيتها الصحراء على الإنتهاء . كانت مجموعة من الخرائط والبيانات التي نظمتها الخلية اللوجستية تظهر العملية بأكملها . الاستقبال والتحرك نحو الأمام والدعم .

تلخص إحدى البيانات تحرك سفن الشحن خلال العملية بطريقة ممتعة . من الأبسط لنا مع أنه غير ملزم ، أن نضع لائحة من الأرقام تذكر عدد السفن التي دخلت مسرح العمليات والعدد الذي تم تفريغه وغيرها . أما الخرائط فهي تظهر معلوماتها من خلال رسوم بيانية : زورق في المحيط الأطلسي كتب إلى جانبه : في كل يوم تبحر ١٠٠ سفينة في طريقها إلى العربية السعودية . وسفينة في مرفأ الدمام مع حاشية : ١٥ سفينة تفرغ يومياً وتظهر أيضاً طائرة محملة بالجنود تتجه

إلى جنوب غرب آسيا وحاشية : ٥٠٠٠ عنصر يدخلون إلى مسرح العمليات يومياً . وتكتب أيضاً لائحة إجمالية في أسفل الخريطة .

لا يمكن الإستغناء عن الخرائط في العمل اليومي فهي تقدم معلومات لها دلالات إحصائية وتاريخية . كل قسم من الخريطة يقدم معلومات جديدة ـ عندما يصبح القسم من الخريطة قديماً أو لا يظهر معلومات مفيدة تتم إزالته .

يمكن تطوير الخرائط باستمرار ومع ذلك ، ترى العديد من الناس يجهدون في المحافظة على خرائط لا حاجة لها في الوقت الذي يمكنهم فيه الإنصراف إلى أمور أهم . في الخليج كنت أقول لمرؤوسي أننا نصنع التاريخ وأن هذه الخرائط هي سجل هذا التاريخ . يجب أن ننظمها بشكل صحيح . لكن عندي قاعدة : إذا كنا نستعمل ٤٠ خريطة لاجتماع يضم ١٧٠٠ شخصاً ثم أضفنا خريطتين ، على الأركان أن يلغوا خريطتين . في بعض الأحيان نتجاوز حد الأربعين خريطة ولكن ليس لوقت طويل . إذا أردت أن تبقي اجتماعك في إطار زمني محدد ، راقب عدد الخرائط المستعملة والوقت الذي يستغرقه كل شخص أثناء حديثه .

جلسة «الجمجمة» :

هناك ابتكار آخر وجدت أنه قيم للغاية وسميته جلسه «الجمجمة» وأفضل طريقة لوصف هذه الأداة هي بالتشبيه بلعبة كرة القدم . كنت أقول لعناصري أن جلسة الجمجمة هي طريقة تنفذ يوم السبت لتوجيه لعبة كرة قدم تجري يوم الاثنين . بكلمات أخرى بدلاً أن تجلس لساعات أو لأيام بعد حدوث الكارثة ، نحاول أن نستبق حدوثها والتغلب عليها .

قبل تنفيذ أية خطة أحاول أن أجمع العناصر المعنيين في جلسة مناقشة . تضم المجموعة ممثلين عن جميع أقسام القيادة وهدف جلسة الجمجمة تحديد العناصر غير المعروفة في الموقف ومناقشتها . نستكشف جميع المشاكل الممكن وقوعها ونحاول أن نجد الحلول الدائمة لها . تساعد جلسات الجمجمة على التخفيف من مشاعر الشك وتدعم الاتصال بين مختلف نواحي الاختصاصات العسكرية وتشجع على حل المشاكل بشكل جماعي وترفع مستوى الإدراك لما قد يطرأ في مسرح العمليات . كذلك تعلم الجنود على التفكير بطرق متنوعة ، على المدى البعيد . إنها بمثابة تمارين لإعداد سيناريو على المدى القريب وتوسيع النظرة على المدى البعيد .

كان أحد أكثر الأسئلة التي وجهها الصحافيون لي خلال وبعد عاصفة

الصحراء . ما كانت مفاجأتك الكبرى؟ وقد فهمت أن السؤال يعني ما الذي لم تكن محضراً له؟ كنت دائماً أحبط الصحافيين لأني كنت أقول دائماً أن لا شيء فاجأنا ولم يكن هناك شيء لم نحضر له . وهذا لا يعني أني أقول أنه لم تحصل أخطاء . أمور كثيرة سارت بطريق خاطىء . لكن الحقيقة هي أننا لم نواجه مشكلة تركناها دون أن نبحث عن حلول لها . وقد حدث هذا بسبب جلسات الجمجمة . كنا قادرين على أن نبقى في صدارة الأحداث لأننا استبقنا بعض الأمور .

أعد تثقيف نفسك :

من نافل القول أن نتحدث عن هذه النقطة ولكن هكذا تجري الأمور : التعليم لا ينتهي ، ليس هناك من حل نهائي لأي مشكلة ، يمكن الحصول على الأجوبة المناسبة في أماكن غير متوقعة .

أجر قياساً ثم حدد الكمية :

بعض القادة يضعون هذا في المقام الأول . مع أني لوجستي فإني أخاطر بوضعها في النهاية . أنا لا أعتقد أنه من المفيد أن نصدر عدة أرقام إذا لم نكن نعرف ماذا تعني هذه الأرقام أو كيف نستعملها . معظم النصائح الواردة في الصفحات السابقة هي معدة لاستخدام الأرقام بشكل مفيد . إن الأهداف كما ذكرنا آنفاً قابلة للقياس . وكذلك الأنواع الأخرى من النزعات الطويلة الأمد التي تقطع مجالات العمل . معظم الشركات لها خبرة جيدة في هذا المجال ولهذا سوف أذعن لهذه الرغبة . عندما تتأكد من أن المسرح قد أعد بشكل ملائم ، باشر العمل . تحقق من جميع الأرقام المقابلة لبعض الوقائع كما هو وارد أدناه . وأخيراً تأكد من أن المعلومات متوفرة في إطار وجدول يوضع للاستعمال الحساس . كنت أقول لمساعدي في الخليج أن المعلومات تكون مفيدة فقط عندما نستطيع استغلالها ـ يمكن استغلال المعلومات إذا كانت متوفرة لضباط العمليات خلال وقت كاف .

أعثر على منتقديك :

استناداً إلى منظري علم التنظيم كابلان ودرات وكوفوديموس يكون القادة في الغالب منقطعين عن منتقديهم : «إن ممارسة السلطة تباعد بين الرؤساء المنفذين والإنتقادات الموجهة لهم والتي تؤدي إلى معرفة العيوب» .

أنا أؤيد إدارة العمل بواسطة إقامة الجولات . أبق إذنك على الأرض . إقرأ بين سطور البطاقات ٣×٥ وأنظر إلى تعابير الوجوه خلال الاجتماعات . إنه لمن المدهش كم يتحدث الناس كثيراً دون أن يقولوا شيئاً هاماً - وكم هو من السهل أن تتابع شخصياً تنفيذ الأعمال عندما تلجأ إلى الجولات . كان والدي على حق : يجب أن تكون يداك وسختين .

إبحث عن دليل للأمور المناقضة :

وأخيراً إبحث عن دليل للأمور المناقضة . وبهذا لا أعني إثباتات متناقضة ، بل أعني الدلائل التي تظهر لك فجأة بعدما تكون قد استقريت على طريقة عمل محددة . وغالباً ما تكون هذه الدلائل مثيرة . كما يمكن أن تقتصر على تغير طفيف في موضوع بحثته سابقاً . في غالب الأحيان إن الناس العاديين هم الذين يعرفون العيوب الحقيقية والحدود الحقيقية لأعمالك .

إذا كنت بصدد القيام بعمل حاسم ، فإنه يجدر بك أن تأخذ نفساً عميقاً ، وتصغي بانتباه تام إلى أي دليل يناقض عملك .

عليك أن تكون جاهزاً لتعكس نفسك . خلال حرب الخليج تلقيت طلباً لنقل خيمة البدو التي كانت تظلل مركز العمليات اللوجستي مسافة بضعة أقدام بإتجاه محدد . كانت الأسباب موجبة وأردت أن أعطي عناصري بعض الحرية : بعد ثلاث ساعات حصلت على الخط السفلي في ما يبدو أنه لعبة الأولاد «القفز فوق مربعات» . كلفت العملية ٥٠ ألف دولار . قررت أن أخبر عناصري في اجتماع الجلوس القادم أنني اتخذت قراراً خاطئاً لأني تصرفت بناء على معلومات جزئية .

في بعض الأحيان يكون الإثبات للتناقض أول ما تشعر به . أتذكر مثلاً الفترة الحرجة عندما كلف الجنرال شوارزكوف إحدى وحدات الجيش مسؤولية إعداد مركز لإجراء المحادثات في صفوان في العراق . لم تكن لقيادتي أية مسؤولية ما خلا تقديم الخيم ومواد البناء . لكن وفي الليلة التي سبقت المحادثات شعرت أن الأمور لا تجري بشكل جيد في صفوان ، وذهبت إلى هناك جواً بواسطة طائرة هلكوبتر بلاكهوك لألقي نظرة . لم يكن هناك شيء . جميع مواد البناء كانت مخزنة في بناء قديم على الطريق إلى الكويت . عدت إلى قيادتي ثم أمرت بنقل المواد عبر الطريق الرئيسية وعملنا طوال الليل في إعداد المركز وانتهينا قبل نصف ساعة من وصول الجنرال شوارزكوف وبقية المجتمعين .

يجب أن يكون القائد جاهزاً للتصرف في حالات إهمال كهذه . ولحين أن نفهم كيف يعمل «الدماغ» يجب أن نفترض أن «الدليل للأمور المناقضة» يتعرض للتمحيص والدرس بطريقة تؤثر على «أحشائك» .

أعد نظامك :

في هذا الفصل حاولت أن أعرض أفكاري وأدواتي بطريقة تساعد على البحث والاختيار . العناوين الرئيسية مثل طوّر أدواتك هي عبارة عن أهداف . والعناوين الفرعية مثل اجتماعات الجلوس هي وسائل لتحقيق هذه الأهداف . وأنا واثق من أن هذه الأهداف التي ذكرتها هي هامة جداً وخصوصاً للقادة وفي جميع المجالات . ويمكن أن تكون وسائل تحقيق هذه الأهداف صعبة التطبيق . لقد عملوا معي وأعتقد أنهم عملوا كوحدة متراصة يدعمون بعضهم . لكنهم لن يعملوا لأي احد آخر وفي جميع الأمكنة أو في جميع الأوقات . الناس يتغيرون . والظروف تتغير والتكنولوجيا تتغير . إن قيادة ٥٠ إلف شخص تختلف عن قيادة ٥٠ شخصاً . قال لي ضابط قديم : «لا توجه الأضواء حيث لا يكون هناك ظلام» .

ووصفتي النهائية هي أن تعد نظامك ويأتي هذا بشكل طبيعي من الخطوة السابقة : أعد تثقيف نفسك . لقد طوّرت وسائل لقياس التقدم والآن طبّق دروس هذه الإحصائيات في إعادة التنظيم . لقد أصغيت إلى المنتقدين والآن تعامل مع هذه الإنتقادات بإيجابية . لقد وجدت الكثير من الإثباتات للأمور المناقضة لعملك . والآن كن شديداً واستعملها .

الفصل الثامن

دروس في القيادة واللوجستية

في مستهل هذا الفصل الذي يعرض لبعض الدروس التي تعلمتها والملاحظات التي رأيتها خلال ثلاثة عقود من الخدمة العسكرية ، من المستحسن أن أطرح تحدياً لوجستياً على القارىء . سوف نطرح مسائل القيادة في الوقت الذي نفكر فيه في المظاهر العديدة في هذه الدوامة . وبعد حضور هاتين المسألتين في أذهاننا يمكننا أن نمضي في تقويم بعض الدروس القاسية في القيادة واللوجستية .

وهكذا لنتخيل أنك قررت بأن تأخذ ١٠٠٠ شخص من أصدقائك المقربين إلى مباراة كرة القدم في بنسلفانيا . (ربما أنت مهتم في مراقبة سيد الألعاب في الفريق جو باتيرنو) . هذه الخطة بأحسن الأحوال أو بأسوأها هي استراتيجيتك . سوف نفترض ، أولاً أن لديك ١٠٠٠ صديق مقرب ومعظمهم يقبلون دعوتك . ونفترض أيضاً أنهم عندما يقبلون دعوتك سوف يحضرون في الموعد والمكان المحددين . ما هي خطوتك الأول ؛ عندما تطرح هذا السؤال تكون فعلاً قد بدأت بالتفكير اللوجستي : كيف تريد تطبيق استراتيجية «الملعب»؟

أولاً يمكن أن تفكر بتأمين التذاكر . إذا كانت تذاكر الفصل قد نفدت فإنك بالطبع خائب الحظ : حان وقت التفتيش عن استراتيجية جديدة . وفي الجانب الآخر إذا لم تكن ولاية بنسلفانيا تطرح التذاكر للبيع ، عندها لن يكون هناك ما تأسف عليه .

ثم تحسب عدد الدعوات المقبولة في اليوم الذي يسبق تاريخ إجراء المباراة وتذهب إلى المدينة وتشتري العدد الكافي من التذاكر قبل دقائق من إقفال مكاتب البيع (محتفظاً بإمكانية استعمال أموالك لأطول وقت ممكن) وهنا إمدح نفسك بسبب إنجازك هذا العمل الجيد .

ماذا عن المنطقة الرمادية؟ ماذا يحصل لو باع فريقك التذاكر بطريقة منتظمة بحيث لا يمكنك الركون إلى الشراء في الدقائق الأخيرة؟ ماذا يحصل إذا قبل في نهاية الأسبوع ألف شخص الدعوة واستطعت شراء ٩٠٠ تذكرة فقط؟ إذا توفر الآن ٢٠٠٠ تذكرة عليك أن تشتري ١٠٠٠ وتنس الموضوع . هل يجب أن تشتري بضع تذاكر إضافية؟ هل ستكون مرتاحاً لو أتلفت ٢٠٠ تذكرة يوم المباراة؟

والآن تبرز مسألة النقل . لقد قررت أن تنقل المدعوين الألف بواسطة باصات من محطة سكة الحديد في لويستاون إلى الملعب (من المفترض أن الجميع لم يزوروا من قبل منطقة هابي فالي) . وبحساب سريع يتبين لك أنك بحاجة إلى عشرة باصات . وعليك أن تستأجر هذه الباصات إلاّ إذا كنت تملك شركة باصات ! تعثر على رقم شركة تأجير باصات في دليل الهاتف وتتصل بهم وتعقد معهم اتفاقاً وتوقع عقداً : «عشرة باصات من وإلى الملعب في يوم محدد ولقاء مبلغ معين من الدولارات» .

الآن أنت حليت مشكلة النقل . صحيح ذلك ، ربما أو أنك بدأت تسمع قصصاً مخيفة حول شركات النقل الليلي بالباصات في المنطقة والذين يبيعون آلياتهم ويعتمدون على متعهدين صغار لتأمين النقل . هل تستطيع الشركة التي تعاقدت معها تقديم ما تدعي أنها تستطيع تقديمه؟ هل هذا الوقت واقعي وكافي ، إذا كانوا يملكون أربعة باصات فقط ، من أين يفترض أن تأتي الباصات الستة الباقية؟ هل سيتم تأمينها وصيانتها بشكل متساو؟ ماذا يحصل لو تعطل أحدها في الطريق - هل هناك أي نوع من الدعم؟ هل الباصات مجهزة بأجهزة راديو؟ انتظر أنت أخبرت أصدقاءك أن يلاقوا الباصات في محطة سكة الحديد . إنها محطة كبيرة ، ربما كان عليك أن تقول : لاقني على الجناح ١ من محطة سكة الحديد والآن ماذا؟ جولة ثانية من الدعوات مع توجيهات أفضل؟

التذاكر تصل بالبريد وأنت تلاحظ على غلافها أن الجامعة غير مسؤولية إذا

أصبت أنت وأصدقائك بأي جسم مرمي . تبدأ بالتعجب : هل أنت محط ثقة إذا ما أصيب أحد أصدقائك بجراح؟ وتحت أي ظروف ، وبالحديث عن الجراح ما هو نوع العناية الطبية المتوفرة إذا ساءت الأحوال؟

ربما يبيعون في الملعب الهوت دوغ . تبدأ بالتفكير ما إذا كان أحد أصدقائك لا يحب الهوت دوغ أو لديه حساسية منه أو لديه موانع دينية تحول دون أكله . وإذا كان هناك شيء من هذا القبيل ماذا سيأكلون؟ وإذا كان هناك قيود على بيع البيرة ، زجاجتان فقط لكل مستهلك ، كيف ستتعامل مع ألف صديق في موضوع البيرة؟ ماذا لو هطل المطر؟

والأهم من كل ذلك ، افترض أن لديك على الأقل ألف صديق مقرب وإنهم عندما يقبلون الدعوة سوف يصلون في المكان والموعد المحددين . لكن الشيء الأول الذي أخبره لضباطي عن اللوجستية هو أن لا يفترضوا حصول جميع الاحتمالات أبداً . اللوجستي الذي يفترض حصول أشياء يسقط فوراً .

لقد أطلت الحديث عن هذا المثال لأنه يشمل بعض المسائل اللوجستية الهامة ويعرضها بشكل سهل ومفهوم . مثلاً ما هي مسائل التموين والنقل الواردة في استراتيجية معينة؟ ما هي الأمور الحساسة؟ هل هناك تسلسل معين لعرض هذه المسائل؟ هل من الممكن أو من الواجب أن تعرض في وقت واحد؟ في أي نقطة (إذا كان هناك من نقاط) يجب تعديل الاستراتيجية كي تلائم الواقع اللوجستي . ماذا تفترض حول هذا الموقف؟ (أجيب لا شيء ! أو أهاجم جميع الإفتراضات !) .

تطرح حكاية الملعب بعض الأسئلة الأقل وضوحاً . لنأخذ هذا المثل : هل يجب أن يكون الاستراتيجي واللوجستي الشخص نفسه؟ وعلى قياس مثال الملعب ، الجواب طبعاً هو نعم . ولكن على قياس أكبر أو لمسافات أبعد يصبح الجواب في بعض المرات لا . (ما هو حجم الحفلة المطلوب قبل التحدث مع متعهد الحفلات؟) إذ أردنا نقل نصف مليون شخص إلى الجانب الآخر من العالم لإنجاز أهداف معقدة وخطيرة فإننا بحاجة حكماً إلى تقسيم الأعمال . ولكن تقسيم الأعمال يحمل في طياته مخاطر . إذا قسمت الوظائف اللوجستية والاستراتيجية على شخصين أو أكثر كيف تضمن أن هؤلاء الأشخاص قد تفهموا الاستراتيجية جيداً؟ كيف تبقيهم يعملون في الإتجاه نفسه .

من هنا تأتي القيادة . اللوجستية هي الناس وهذا يعني أنها ليست بالضبط

علماً . «اللوجستية كلمة توحي أنها علمية» على حد قول بعض الباحثين اللوجستيين في القطاع الخاص . «إنها تعني أننا نعرف الأجوبة ولدينا التقنيات . وربما تلمح إلى مجال نشاط معين خال من المحتوى الإنساني لتذكرنا ، حتى في هذا العصر الذهبي للتكنولوجيا أنه ما زال هناك العديد من الناس في هذا العالم وفي هذا البلد يحملون وينقلون أشياء أكثر من الذين يقومون بوظائف رئيسية» .

يقول قانون مورفي : «إذاً كان هناك مجال للخطأ فسيحدث الخطأ حتماً» . اللوجستي يعترف بالحكمة الواردة في هذا القانون ويجيب على ذلك بطريقتين . أولاً يحاول أن يحتفظ بأكبر قدر ممكن من الخيارات حتى بعد تحديد ومتابعة خيار محدد . ثانياً وفي إطار قيود الوقت والموازنة يحاول أن يزيد الخيارات المعتمدة بحيث أن أي تقصير أو أي حادث مؤسف لن يؤدي إلى إخفاق الاستراتيجية بكاملها . اللوجستيون لا ينكرون قانون مورفي ولكنهم يحاولون حصر مفاعيله وتأثيراته .

في مستهل العمليات الكبرى مثل درع الصحراء أو عاصفة الصحراء هناك ملايين الملاحظات التي يمكن أن نسجلها . وأنا متأكد من أن أجيالاً من الطلاب في مختلف فروع الجامعات سوف يهتمون بتجاربنا وسوف يرهقوننا بالملاحظات والأسئلة لعقود من الزمن . وتوصياتي الخاصة هي أن نحسن الإختيار . كتب ضابط التعاقد التابع لي ديف بارتلت مؤخراً ٢٤ صفحة ضمنها ملاحظاته وتوصياته حول التعاقد استناداً إلى خبرته في حرب الخليج . أنا متأكد أن جميع مرؤوسي وهم عشرات يمكنهم كتابة مثل هذه الصفحات . وإذا جمعنا هذه التعليقات فإنها تساوي مئات بل آلاف الصفحات .

سوف أتحدث في العموميات . أولاً سوف أقدم بعض الملاحظات حول ما يلزمه مراجعة من وجهة نظري . ثم ألخص ما هو ليس بحاجة إلى مراجعة . بينما أعرض هذه الملاحظات ، على القارىء أن يتذكر أنه علينا جميعاً أن نفكر بإطار شراء سلعة واستعمالها ثم بيعها . كل دولار إضافي يخصص للوجستية يجب أن يأتي من الدولارات التي نحتاجها لتحقيق أكبر كمية من معدات القتال وأفضلها . ستكون هذه قرارات قاسية يشترك فيها العديد من الناس . سوف يفهم القارىء أن هناك أشياء كثيرة لم نستطع القيام بها خلال حرب الخليج لأنه لم يكن لدينا نوع معين

من العتاد . لسنوات عديدة كنا نتلقى أوامر يومية تتعلق بموازنة مقيدة وخيارات قاسية .

أعتقد أنه ليس مطلوباً من دافع الضرائب الأميركي أن يشتري كل ما يفكر به الجيش لكي يواجه أي نوع من الأزمات . لكنه من الواضح أننا إذا اتفقنا جميعاً على عدد من السيناريوات المتوقعة (والتي ستتضمن حتماً انتشاراً سريعاً في الصحراء) عندها نعمل على تحقيق الحد الأدنى من المعدات التي تدعم ذلك الانتشار .

ما نحتاج إلى مراجعته : النقل

أول نقطة علينا معالجتها هي أننا نعاني في الخليج من نقص حاد في بعض أنواع العتاد المتعلق بالنقل . مع أن النقل البحري لم يكن من اختصاصي ، بدا واضحاً لنا جميعاً نحن الذين اشتركنا في حرب الخليج أن الولايات المتحدة بحاجة إلى زيادة قدراتها في مجال النقل البحري . إذا أخذنا بعين الإعتبار ضرورة انتشار القوات الأميركية سريعاً في مسرح العمليات ـ ربما دون أي بنى تحتية عسكرية أو لوجستية ـ يجب أن نضمن نقل قواتنا ومعداتنا عبر المحيطات . لقد قامت سفن النقل الثماني التي كانت متوفرة لدينا في الخليج بعمل رائع . وفي الحقيقة وبناء على أدائها الجيد اتخذ الكونغرس الخطوات الضرورية لشراء مزيد منها .

في المجال نفسه ، من المهم جداً تحقيق طائرة ث١٧ التي تستطيع حمل دبابة إلى أرض المعركة لان طائرة ث١٤١ لا تستطيع حمل دبابة . كما أن طائرة ث١٧ يمكنها الهبوط على مدارج موحلة كما هو الحال في العربية السعودية . ولهذا وافق الكونغرس على تمويل تحقيق هذه الطائرة الهامة .

عندما تتحقق المعدات تبرز حاجات مختلفة لها . مثلاً تملك كل فرقة ما معدله ست ناقلات دبابات ثقيلة . (في المقابل يملك الجيش العراقي أكثر من ثلاثة آلاف) . كان ذلك نتيجة السيناريوات التي أعددناها في أوروبا الشرقية والتي افترضنا فيها استعمال سكك الحديد لنقل دباباتنا إلى الشرق وعلى الأقل إلى المكان الذي يتعذر بعده استعمال خطوط سكة الحديد .

أدت القيود المالية الشديدة في السنوات الماضية إلى خلق لعبة «المجموع صفر» للجيش : إذا أردت شراء المزيد من هذا الصنف ، عليك شراء كمية أقل من ذاك الصنف . ولغاية حرب الخليج ، اعتبرنا أنه من الأفضل لنا أن نتوقف عن استعمال

مواردنا المحدودة لشراء مزيد من الدبابات وعدد أقل من الشاحنات . لكن في العربية السعودية تعلمنا أن الناقلة الثقيلة أنقذتنا من نوعين رئيسيين من المشاكل عرضت لهما في الفصول السابقة ، الأولى كان تتعلق بالدبابات والثانية بالطرقات . إذا سارت دباباتنا على طريق تبلغ درجة الحرارة في مسطحها ١٢٠ درجة مثلاً فإن الضرر النتاج عن ذلك يمنعنا من نقل قواعدنا اللوجستية من الظهران إلى الجبهة . وعندها سوف نؤمن الإمدادات التي استقدمناها من الظهران .

المطلوب من اللوجستيين أن ينظروا إلى الحقيقة . إن البديل الواقعي عن سرايا الناقلات الثقيلة هو الاعتماد إمّا على توفر مثيل لها في مسرح العمليات أو التعاون مع دول العالم أو كلا الخيارين . وهذه ليست مراهنة سليمة . ربما لم ننجح في الخليج دون وجود الناقلات الثقيلة التي أمنتها العربية السعودية والمانيا ومصر ودول الكتلة الشرقية . في أي مجالات يمكننا أن نعتمد على أصدقائنا ، مثلاً خصومنا السابقين في دول معاهدة وارسو ، في تجهيز قواتنا المسلحة . أعتقد أننا نتجه الآن نحو حل هذه المشكلة بعدما توفر التمويل اللازم لإنشاء سرايا ناقلات ثقيلة في وحدات جيشنا . والنسبة المثالية لشاحنة إلى دبابة هي ١ :٣ وسنرى أنه يمكن تحقيقها عملياً .

لم يكن أداء السائقين التابعين للدول الثالثة أقل من بطولي . لكن الشاحنة لا تكون ممتازة دون سائق وعندما نعرض لمسألة الناقلات الثقيلة فإننا سوف نأخذ وضع سائقيها بعين الاعتبار . سوف تحل سرايا الناقلات الثقيلة قسماً من هذه المشكلة . ولكي نصل إلى درجة نقرر فيها أن نعتمد على السائقين المحليين المتعاقدين يجب أن نتفهم تماماً إلى أين نحن ذاهبون ، يجب أن نقر أن المسلمين الذين يمارسون طقوسهم لن يقودوا هذه الناقلات يومي الخميس والجمعة . يجب أن نتفهم تماماً إلى أين نحن ذاهبون . يجب أن نستبق الصعوبات عندما يحضر عدد كبير من السائقين إلى بلد ترتاب سلطاته من تجمعات الأجانب . يجب أن نعامل سائقينا تماماً كما نعامل جنودنا . (في البداية كنا نطلب من سائقينا أن يقودوا الآليات بإتجاه الشمال دون وضع أقنعة واقية مع ذلك كنا نطلب من جميع جنودنا أن يحملوا معهم الأقنعة من مختلف الأوقات ، وأخيراً حققنا أقنعة كافية لجميع السائقين من الدول المضيفة) .

تؤمن الناقلة الثقيلة الحركية ، ويؤمن الحركية أيضاً بعض الأعتدة العالية الحركة

والتي تسمي «الشاحنات التكتيكية ذات الحركية الواسعة» . ومنها الصهاريج وشاحنات النقل وشاحنات القطر والقادرة جميعها على اجتياز الأرض الصعبة التي نتوقع أن تسلكها الدبابات . ونظراً لعدم وجود العدد الكافي من هذه الأعتدة في تنظيمنا وضعناها جميعها في قيادات دعم الفرق . ويمكن أن نضعها أيضاً في قيادات دعم الفيلق أو قيادة الدعم العليا . لماذا؟ لأن قيادة الدعم مرغمة على السير في أرض صعبة . لقد كنا محظوظين بأن الطقس كان معقولاً بحيث لم تسبب الأمطار أضراراً لشبكات الطرقات المحدودة التي استطاع مهندسونا بناءها وراء الوحدات المهاجمة . أما الصهاريج الخمسة آلاف ذات الهياكل التجارية فقد واجهت صعوبات وكانت ستتوقف عن السير في حال تضرر الطرقات .

ما نحتاج لمراجعته : التحكم بالعتاد :

وظهر نقص آخر في مجال معدات التحكم بالعتاد التي تتضمن الرافعات والرافعات الشوكية وغيرها . وكما فعلنا بالناقلات الثقيلة فقد استأجرنا عدداً من معدات التحكم بالعتاد في العربية السعودية . لكن تلك السفن الخمسمئة وآلاف الطائرات وملايين الأطنان من المعدات التي حملتها ما كان لها أن تستغل لولا وسائل التحميل والتفريغ والشحن . علينا أن نحسّن مجالين : أولاً فئة معدات المنطقة الخلفية والتي يمكن حل مشكلتها بشراء أو استئجار معدات تجارية . ثانياً فئة الأرض الصعبة والمعدات المخصصة للمناطق المتقدمة وهي أكثر تخصصاً والتي لا تتوفر عادة في اقتصاد الدول المضيفة والتي يتوجب على قواتنا المسلحة إحضارها إلى مسرح العمليات .

المعدات وحدها لا تحل مشكلتنا في مجال التحكم بالمعدات . أنا مقتنع أنه على الجيش أن ينشيء سرايا للتحكم بالعتاد . وقد لاحظنا أن كل جندي يتمتع بصحة جيدة في العالم يعتقد أنه بإمكانه أن يقوم بوظيفة سائق رافعة . معظمهم مخطئون . يجب أن نختار أشخاصاً و ندربهم على القيام بهذه الوظائف .

والنقص الهام والثالث كان في السيارات المبردة التي نحتاج إليها لنحافظ على الطعام وعلى المياه . يجب أن نستأجر ما يتوفر منها في مسرح العمليات ولحسن الحظ صادف أن السعوديين يملكون حوالي ٢٠٠٠ سيارة مبردة ومعروضة للإيجار . وبكل وضوح كنا سنصبح في وضع صعب لو كانت الدولة المضيفة فقيرة أو معادية أو جامعة للصفتين . لا يمكن الإستغناء عن السيارات المبردة في

الصحراء . ولكن وبينما نحن بصدد تقشف في الموازنة الدفاعية يجب أن نتذكر هذه السابقة . هل نحتاج إلى معدات هامة وخاصة لاستعمالها في مناطق القطب التي لا نعرف عنها الكثير .

لم يكن النقص في المعدات مشكلتنا الوحيدة . فقد كانت معالجة المستوعبات في مسرح العمليات تسبب المشاكل لأسباب عديدة . منها أن هناك عدة مستفيدين يشتركون في مستوعب واحد (عادة من سعة ٤٠ قدما التي تنقل بواسطة مقطوزات في جميع أنحاء الولايات المتحدة) . وكان ذلك نتيجة حماس الشاحنين الأميركيين والأوروبيين والكوريين لملء جميع المستوعبات ليضمنوا أن كل سفينة قد شحنت كامل حمولتها وقد كان ذلك جيداً نظراً لإمكانياتنا المحدودة في الشحن - على الأقل لحين إنزال حمولات السفن في العربية السعودية - ثم تحول ذلك إلى مثل واقعي لإحباط اندفاعنا . كان لدينا العديد من الأحمال المتنوعة والكثير من المستوعبات التي لا نعرف حمولتها . إذ أن محتويات المستوعب لا تذكر في وثائق الشحن . كان علينا أن نفتح ٢٨٠٠٠ من أصل ٤١٠٠٠ مستوعب واصل على سطح السفينة لنعرف محتوياتها . لقد نقلنا ٤١٠٠٠ مستوعب واصل على سطح السفينة لنعرف محتوياتها . لقد نقلنا عدداً من المستوعبات مسافة ألفي ميل في الصحراء وتبين لنا أن نسبة ١٠ بالمئة من الحمولة فقط نحتاج إليه في الخطوط الأمامية بينما نحتاج إلى نسبة ٩٠ بالمئة في المناطق الخلفية قرب المرفأ .

في أيلول/ سبتمبر ١٩٩٠ أصدرت مذكرة : يجب أن تكون ٩٠ بالمئة من المستوعبات موجهة إلى مستفيد واحد . ويسمح بتنويع حمولة العشرة بالمائة الباقية ، إذا كان ذلك ضرورياً . واستمر العمل بهذه المذكرة لمدة أشهر قليلة حتى وصل الفيلق السابع إلى مسرح العمليات واشتد تدفق الإمدادات مرة أخرى .

على أثر انتهاء الحرب وجهت بعض الإنتقادات لنظام الترميز . وحسب خبرتي يعمل هذا النظام بشكل جيد عندما تفسر المعلومات المرمزة بشكل صحيح . لا يختلف ترميز المعلومات عن اي نظام لخزن البيانات واستعادتها : كلمات تدخل وكلمات تخرج . بالتأكيد فقد سبقتنا الصناعات المتطورة في هذا المجال ولكني لا أعتقد أن هناك أي عذر للجيش في ذلك لقد سحبنا من أحد المستودعات خمسة ملايين صنف مختلف وهذا يزيد من ١٠ إلى مائة مرة عن مستوى التعقيد في إدارة المخازن في القطاع الخاص . قيل لي أن الجيش يعمل الآن على تطوير نظام الترميز

المتطور والذي لن يسيء إلى الشاحن ولا إلى المستفيد ويسمح لجهاز السيطرة في الكومبيوتر بالتوسع بالعمل من مرفأ الوصول إلى الوحدات المستفيدة في الميدان .

ولبرهة يبدو لي أنه علينا أن نبتلع بصعوبة بعض المستوعبات سعة ٢٠ قدماً بالإضافة إلى المستوعبات العادية سعة ٤٠ قدماً . يساعد استخدام المستوعب الصغير المستفيد على ملئه بالأصناف المطلوبة . وإذا لم نفلح في ملئه علينا أن نتعامل مع الحقيقة في أن بعض المستوعبات سعة ٤٠ قدماً لن تكون مليئة تماماً ولهذا فإن بعض السفن لن تكون بكامل حمولتها . هذه أيضاً حالة يمكن للوجستي فيها أن يثير فيها قضية التقليل من أهمية عامل الشحن في الدفاع عن المهمة بأكملها .

ما نحتاج إلى مراجعته : العقيدة :

إذا نظرنا إلى الموضوع من مفهوم واسع نرى أن العقيدة اللوجستية في الجيش ليست بحاجة لمراجعة ، وهذا أمر جيد . أعتقد أن معظم المراقبين يوافقون على أن هناك بعض المحاباة والإنحياز مخبأ داخل عقيدتنا لأن تجاربنا الماضية وتوقعات ما بعد الحرب العالمية الثانية اتجهت بنا لتوقع حرب في أوروبا . وبالإجمال وجهتنا عقيدتنا بشكل جيد وسمحت لنا بالإبتكار كلما كان ذلك ضرورياً . وعلى عكس بعض التقارير الصحافية الخيالية ـ مثل التقرير الذي قارنني بميلو ميندربندر في برنامج كاتش ٢٢ ـ لم تكن قيادة الدعم ٢٢ عصابة من اللوجستيين الخارجين عن القانون . لقد كانت إبتكاراتنا وهيكلياتنا المؤقتة تلائم دائماً العقيدة وتعمل تحت مظلتها .

وأشير هنا إلى أن العقيدة لاتخضع لمراجعة بسبب نقطة واحدة ولكن إستناداً إلى عدة نقاط بيانية . في باناما وخلال عملية «القضية العادلة» كان لدينا إمدادات غير محدودة من المياه الصالحة للشرب لأن هيئة قناة باناما كانت راغبة وقادرة على تأمينها . ومع ذلك لم يقرر الجيش ، إستناداً إلى خبرة باناما إلغاء وحدات حفر الآبار من تنظيمات عقيدتنا . ولا يمكن الاستغناء عن هذه الوحدات في بيئة صحراوية مثل العربية السعودية .

مع ذلك أعتقد أنه يمكننا أن نستبق بعض التعديلات الطفيفة للعقيدة . والمهم هنا هي نقطة الاتصال الوحيدة . لو اتبعنا العقيدة حرفياً ولم ننشىء قيادة الدعم لكان لدينا مجموعة من اللوجستيين يحاولون في الوقت نفسه التحكم بالموارد

اللوجستية المحدودة والأساسية . أظهرت خبرتنا أن وجود نقطة اتصال وحيدة لجميع أعمال الإدارة والتعاقد خاصة في دولة مضيفة ذات موارد محدودة هو مفيد جداً . أتوقع أنه من الآن وصاعداً أن تتألف قيادة مسرح عمليات الجيش (مثل القيادة ٣٧٧ المتمركزة في نيو أوزليانز) من مائة عنصر نظامي يقودهم جنرال . إذا كان هناك حرب أو تهديد بحرب يوفد هؤلاء المائة مع الجنرال لإعداد مسرح العمليات . وسيكون ذلك في أول الجدول الزمني لانتشار القوات لأن العناصر ينتقلون دون أحمال ثقيلة ويصطحبون معهم كتباً وحقائب فقط .

أعرض هذا المثل بكل ثقة لأن رئيس أركان الجيش الجنرال سوليفان يفكر في مشروع قوي وهو جعل جيش المستقبل قوة إنزال ـ أي يتمتع بقوة إنزال في منطقة معينة وبسرعة محددة ـ بدلاً من قوة ميدانية متقدمة . وهذا يعني أنه سيكون أول عمل للوجستي في معظم النزاعات هو احتلال البنى التحتية للدولة المضيفة . وهذا هو الدور الذي أديته للجنرال يوسوك في العربية السعودية . لقد استعملت مجموعة النقل التابعة له والاختصاصيين بالوقود والزيوت والشرطة العسكرية «للاستيلاء» على البنى التحتية المدنية وقد نجح كل ذلك .

لا أعتقد أن عنصراً هاماً من أصل مائة عنصر نظامي في قيادة مسرح عمليات يمكن أن يشكل مركز إدارة معدات يتولى مسؤولية إعداد طلبات العتاد المطلوب استقدامه من الولايات المتحدة . مرة أخرى هناك فوائد عديدة لنقطة الاتصال الوحيدة . يمكن لهذه الوحدة فقط والتي تتمتع بنظرة شاملة في مسرح العمليات أن تحدد إمكانية تحقيق الصنف المطلوب من المصادر المحلية أو من على متن سفينة شحن أو أنه موجود في مخزن قريب ! . في قيادة الدعم ٢٢ كنا قادرين على القيام بذلك في بعض الأحيان ـ في الحقيقة وبحلول تشرين الثاني/ نوفمبر ١٩٩٠ كنا نعد حوالي ٩٠ بالمائة من الطلبات بهذه الطريقة ـ وبعد إنشاء هذه النقطة انخفضت النسبة وكانت النتيجة أن كمية كبيرة من المعدات بقيت في المسرح وبات علينا إعادة شحنها مرة أخرى .

سوف أؤكد مرة أخرى على الدور الهام لسفن الشحن . بينما كنا «نستولي» على البنى التحتية السعودية كنا نعتمد على الإمدادات والتجهيزات التي تحضرها هذه السفن . لقد أكدت مراراً أن هذه السفن مكنتنا من العيش خلال الأسابيع الأولى في العربية السعودية وأن على أي عقيدة مستقبلية أن تأخذ هذه الحقيقة الواضحة بعين الإعتبار .

بدا واضحاً أن مفهوم القاعدة اللوجستية قد أثبت نفسه على الأقل في وضعية الصحراء الخاصة . كانت رغبتنا في تركيز هذه القواعد إلى جانب الوحدات المقاتلة مفاجئة للبعض . لكنها لم تتناقض مع العقيدة . وبدلاً من ذلك فصّلنا العقيدة لتتلاءم مع حاجات مسرح العمليات . لقد اقتصرت محتويات القواعد اللوجستية على العدد الأدنى من الأصناف التي لا يستغنى عنها ـ طعام ـ وقود ـ ماء ـ ذخيرة لنضمن نقلها بسهولة عندما يتقدم حد القوات الأمامي إلى الأمام .

لقد أبعدنا إنشاء الخلية اللوجستية وتقسيم العمل بينها وبين مركز العمليات اللوجستية ، قليلاً عن العقيدة في المجال اللوجستي . وهنا أرى لزاماً على جميع الوحدات اللوجستية في جميع الأماكن أن تنشىء من الآن وصاعداً ، خلايا لوجستية . مع ذلك من المهم فصل التخطيط الطويل الأمد عن العمليات اللوجستية التي تدعم الوحدات المقاتلة بشكل يومي إلاّ أنه علينا أن نتأكد من أن الأخيرة تبقى متناغمة مع نشاطات الأولى .

وكما أوضحت تحول المزج بين وحدات الاحتياط وعناصر الخدمة الفعلية إلى هبة وكسب للوجستيين . كان عناصر الاحتياط يشكلون ثلاثة أرباع أركان قيادتي وكانوا موهوبين وفاعلين ، وعليّ أن أؤكد وأجزم رأياً شخصياً في هذه النقطة : نحن لا نتحمل أن ننقل أية وظائف شاغرة من الوحدات النظامية إلى هيكلية وحدات الاحتياط . في الحقيقة أعتقد أنه علينا أن ننقل بعض الوظائف من «إدارة المعدات» و «السيطرة على المعدات» من وحدات الاحتياط ونعيدها إلى عناصر الوحدات النظامية .

ما لا نحتاج لمراجعته : التجهيزات :

يجب أن تتضمن هذه الملاحظات تعليقات من فئة «إذا لم تنكسر ، لا توقفها عن العمل» . وهنا أشير إلى أن تجهيزاتنا قد اشتغلت أما بصورة جيدة أو جيدة جداً وهذا بحد ذاته أداء مميز ، وكان لافتاً للنظر لأن توقعات الناس بالنسبة للأداء كانت أدنى من النتيجة . استندت هذه التوقعات إلى فشل عملية إنقاذ الرهائن في صحراء مماثلة والتي أدت إلى نهاية غير سعيدة . هذه التنبؤات القائمة لم تأخذ بعين الإعتبار التحسينات التي أدخلناها على تجهيزاتنا في العقد الماضي . أدت دبابة م ١٤١ إبرامز وناقلة الجند م٢ برادلي مهامهما بشكل ممتاز وأثبتت كل منهما أنها أفضل دبابة وأفضل ناقلة جند في العالم . كما نفذت طائرة الهلكوتبر أباتشي مهامها في وضح النهار وفي الليل بشكل ممتاز وأدى ذلك إلى تدمير قوات العدو .

لا تأتي الأنباء المتعلقة بالأداء الجيد للمعدات إلاّ من موقف قتالي حقيقي. مثلاً تبين لنا نحن اللوجستيون أننا بالغنا في تقدير نسبة استهلاك الوقود لدبابات م ١ لأننا لم نستعملها من قبل لأكثر من مائة ميل في مراكز التدريب الصحراوية في الولايات المتحدة. وعندما بدأت تقطع مسافات كبيرة في أوضاع قتالية تبين أنها اقتصادية في استهلاك الوقود وشعر اللوجستيون بتوقعات أفضل للمستقبل.

كان هناك قلق حول احتمال تأثر مراوح طائرة الهلكوبتر أباتشي بالرمال. وبالغنا في هذا القلق بشكل كبير لكننا عالجنا المشكلة وكذلك كان قلقنا حول احتمال تعرض أسلحتنا ذات التقنية العالية لأعطال من جراء رمال الصحراء عديم الأساس وثبت لنا أن تغيير المصافي وفقاً لقواعد منتظمة يجنب حدوث معظم أنواع هذه الأعطال.

أخيراً هناك فئة «تمنى أن تصبح كذلك في المرة القادمة». وهناك مدخلان رئيسيان لهذه الفئة أولاً البنى التحتية السعودية وخاصة في المطارات والمرافىء الشمالية الشرقية والتي كانت من النوعية الممتازة. كانت السفن تتوجه من عشرات المرافىء في العالم محملة بالإمدادات إلى مرفأي الدمام والجبيل. كان هذان المرفآن مثاليين لتنفيذ المهمة ما عدا بعض النقص في المساحات المخصصة للتخزين.

ثانياً وربما الأكثر أهمية ارتكب صدام حسين خطأ عندما سمح للتحالف بأن يقول متى تبدأ الحرب وكيف سيتم خوضها. ولأسباب لا أرى من الملائم شرحها لم يستغل صدام الفرصة عندما سنحت له. ثم فشل بالتراجع حتى عندما ثبت له أنه لن تكون له الغلبة عسكرية وأننا قررنا أن نطرد قواته من الكويت. لقد كان متردداً جداً في شن هجوم ولا أعتقد أننا يمكن أن نكون محظوظين بهذا القدر في المستقبل. عادة يكون معظم المهاجمين أكثر تصميماً وحزماً.

اللوجستية العسكرية ولوجستية الأعمال :

يبدو للجندي ولرجل الأعمال، مثل العديد من الناس، أنه لا يوجد تطابق تام بين الجيش والقطاع الخاص. إن بعض الخلافات بين القطاعين هي أساسية وهامة. والبعض الآخر ليس مهماً. وقبل أن نقرر من يجب أن يتعلم ممن، يجب أن نتأكد من أننا نقارن تفاحاً بتفاح.

ما هو أكبر خلاف بين اللوجستية في الحياة العسكرية واللوجستية في القطاع

الخاص؟ دون شك هو الأمور الأساسية الخاصة وكيف نفكر بها . يركز العسكريون على الحياة والموت بينما ينظر رجال الأعمال إلى الأرباح . لقد اقنعتني تجاربي في التمارين والتدريبات التي تلقيتها في الجامعة أن الأرباح هي عامل هام ودال وهي تحدد على المدى البعيد أي شركة تعيش وأيها تموت . لكن الحياة الحقيقية والموت الحقيقي يغيران جميع الحسابات . في الحياة العسكرية علينا أن نضحي بشيء من الفاعلية لتأمين أكبر هامش ممكن من الحيطة ، ويحتفظ العسكريون داخل كل منظومة بكميات زائدة عن الحاجة لاستعمالها عند الضرورة مثل قيادة الظل التي بنيناها في مدينة الملك خالد .

كتب أحد المعلقين في الشؤون العسكرية : إذا لم يكن النظام اللوجستي الذي نتحدث عنه ضعيفاً وهشاً أو معرضاً لأي انهيار ، وإذا كان عليه أن يعمل في ظروف متغيرة وقادراً على الإنتقال من هدف إلى آخر ، وإذا كان قادراً على التغلب على حالة الشك الناتجة عن أعمال العدو خلال الحرب ، في تلك الحالة يجب أن لا نكتفي بالتسامح بوفرة المعدات وفساد قسم منها بل علينا أن نتعمد ذلك . من السهل تحقيق بعض الأهداف الضرورية والملحة عندما تتوفر المعدات بكثرة . وهناك خلاف آخر ومهم يكمن في إدارة مجالات الطموح المهني وخاصة عندما يطلب من أشخاص تولي مسؤوليات رئيسية .

تلقي الحياة العسكرية مسؤوليات كبرى على صغار السن . يتولى ضابط برتبة نقيب مثلاً وهو في العشرينات المسؤولية عن حياة المئات . كما يتولى تقني بمستوى الثانوية العامة التحكم بآلات تساوي ملايين الدولارات . والطيار الشاب يحمل كلتا المسؤوليتين المخيفتين معاً ، فهو يمسك بحياة البعض وبمعدات غالية الثمن وذات تقنية عالية . أما في القطاع الخاص فلا تتوفر خبرات مماثلة ، على الأقل في أوائل الحياة المهنية .

صدق أو لا تصدق ، هذه هي تقريباً ، الاختلافات بين الإدارة في الحياة العسكرية والإدارة في القطاع الخاص . ولدعم قضيتي ، دعني أتحدث عن بعض الفوارق التي يمكن أن تبدو لأول وهلة أنها مهمة ولكنها تضمحل عند أي تدقيق وتمحيص .

مختلف إنما ليس كثيراً :

مثلاً يقال غالباً أن الروح الوطنية بكل بساطتها ونقائها هي التي تؤدي إلى قيام

الأفراد والجماعات العسكرية بأعمال بطولية ، وأنه لا يوجد أية قوة محركة معادلة لها في القطاع الخاص . هناك بالتأكيد شيء من الواقع في هذا الكلام . إذا واجهت الولايات المتحدة غزواً من مانيتوبا مثلاً فأنا واثق من أن الوطنيين من ولايتي مينوسونا وداكوتا الشمالية سوف يقومون بأعمال عظيمة . وصحيح أيضاً أنه يحتمل أن لا يكون هناك شيء يدفع هؤلاء الناس للقيام بهذه الأعمال . الإنسان العاقل لا يقدم أية تضحية من أجل شركة امالغاماتيد ويدجيت .

يمكننا بالتأكيد أن نشير إلى تدخلات وأعمال عسكرية (ربما حرب الخليج) لم تعتمد على أعمال بطولية ويبدو لي أن أنظمة التحريك والحوافز في القطاع الخاص هي في الغالب مختلفة عن تلك الموجودة في الحياة العسكرية وذلك بدرجتها وتركيزها عدا عن نوعها . والحقيقة هي أنه يمكن للشركات الكبرى أن تستوحي الأعمال العظيمة من جانب عمالها . وفي الشركة الجيدة ـ التي تعاني من اضطراب وتجاهد من أجل بقائها ـ يقوم العمال بتضحيات غير عادية . في بعض الحالات يصل الأمر إلى حد شرائهم للشركة .

يقال دائماً أن قدرة الضابط على إعطاء الأوامر وتوقعه أن تطاع وتنفذ ، هي الفرق الأساسي بين الإدارة في الحياة العسكرية والإدارة في القطاع الخاص . وفي إحدى الأساطير عندما يقول الجنرال للجندي أقفز من على مكان عال فإنه يقفز فعلاً . وهذا صحيح لكني رأيت من خلال خبرتي أنه على أي شخص في موقعي أن يكسب ولاء واحترام مرؤوسيه ـ قلوبهم وعقولهم ـ قبل أن يأملوا بتحقيق أي شيء لهم .

نعم تمتاز الحياة العسكرية بهيكلية تراتبية وسلطوية وتتطلب الطاعة العمياء . ولكن لا يوجد أية ضمانة في أن الأوامر سوف تلقى الطاعة العمياء . لقد أشرت سابقاً إلى المصاعب في الاتصالات الراديوية التي يواجهها الضابط بعد إصداره أمراً غبياً ، فجأة تتوقف أجهزة الراديو عن العمل ويتم تجاهل الأمر . وبالتأكيد يشهد القطاع الخاص مثل هذه الظاهرة .

إن نسبة التبديل في الوظائف هي بالتأكيد أعلى في الجيش عما هي عليه في القطاع الخاص . لقد استقبلت حوالي ستة آلاف عنصر جديد في قيادتي خلال شهر آب/ أغسطس ١٩٩١ وحده ـ أي ما يمكنه تبديل ١٠٠٪ من عناصر قيادتي في ذلك الوقت . وقد شكل هذا الدفق الكبير للعناصر تحدياً مهماً في مجال الإيواء

والتعليم . ومن ناحية أخرى ، فقد جاء العديد من هؤلاء الناس من قاعدة مشتركة من الخبرة (جميعهم كانوا عسكريين) وقاعدة مشترك في الاختصاص (جميعهم كانوا لوجستيين في فروع متعددة) . يبدو لي أنه على الرغم من أن الصناعيين يشغلون عمالهم في دفعات أقل فإنهم لا يتمتعون بمؤهلات وخبرة متساوية . وهنا نرى أن الحسنات والسيئات تتغير باستمرار .

سمعت أيضاً أنه قيل أن هناك فرق كبير بين الإدارة في الجيش والإدارة في القطاع الخاص وهي أنه في ذلك القطاع يسهل التخلص من العمال وعند الضرورة تصفية أعمال بكاملها . والحال في الجيش تختلف أو كما جاء في القول المأثور : «الأركان يكثرون والأوراق تتدفق ولا أحد يعرف» هذا يشوه الحقيقة . صحيح أن مساعد رئيس في القطاع الخاص يمكنه أن يطرد أحد الأركان بطريقة أسهل مما إذا أراد جنرال أن يطرد أحد المرؤوسين من الجيش . لكن الجنرال ليس ضعيفاً ولا عاجزاً إذ يمكنه أن يرتب أمر نقل المرؤوس من وحدته إلى مكان آخر . (لم أقم بهذا العمل لأنه يعني فقط أنك تمرر الخطأ إلى مكان آخر) يمكنه أن ينظم تقريراً بالمرؤوس المخالف بطريقة تضمن أن يطلب المرؤوس تسريحه من الخدمة أو يطلب منه ترك الخدمة لعدم حصوله على الترقية .

هناك نوع آخر من الدلائل تشير إلى أن خبرتنا في الخليج لها علاقة بأعمال القطاع الخاص . وكما ذكرنا في الفصول السابقة كان ٧٠٪ من عناصر قيادتي احتياطيين ومعظمهم قدموا مباشرة من القطاع الخاص . وقد كان العديد من الجنرالات ومن ضمنهم توم جونز وجو كونلين من الاحتياطيين . بالطبع كانت قيادة الدعم ٢٢ أولاً وأخيراً وحدة عسكرية ، لكنها تعرضت كثيراً لتأثير رجال الأعمال . لقد ظهرت في حرب الخليج أفكار جيدة في القيادة واللوجستية تم اختبارها والتثبت من صحتها بواسطة أشخاص أهم أفضل من يمثل القطاع الخاص .

أخيراً أجرى عدد من الخبراء في القطاع الخاص تحليلاً للجهود اللوجستية في حرب الخليج وتوصلوا إلى نتيجة تفيد أن خبرتنا هي درس مهم للقطاع الخاص ، كتب غراهام شارمان وهو مدير في مكتب مكنزي وشركاه واختصاصي في اللوجستية : «تواجه العديد من الشركات العالمية في هذه الأيام تحديات لوجستية وتؤمن حرب الخليج بعض الدروس المفيدة لهذه الشركات» .

اللوجستية : ملاحظات للعسكريين :

رأيت أنه من المجازفة أن أذكر كلمة دروس بدلاً من ملاحظات في هذا الفصل . يجب على القارىء أن يفهم أن العسكريين يتعلمون دروساً على جميع المستويات وكما جرى في حرب الخليج كانت الدروس تعطى كل يوم وفي جميع مجالات العمليات مع بعض التنوع والتغيير . ولكن الدروس على هذا المستوى ليس لها تأثير طويل الأمد ، فهي تحتاج إلى مراجعات دائمة بعد ساعات وأيام ، وما هو أكيد يوم الاثنين قد يكون غير أكيد يوم الخميس . ستمر سنوات قبل أن نعرف وبكل تأكيد أي درس من دروس حرب الخليج طويل الأمد ولهذا السبب سوف أتقيد بتعبير ملاحظات .

اللوجستية : ملاحظات للقطاع الخاص :

وصف الخبير في عالم الأعمال بيتر دراكر في مقال في مجلة فورشون عام ١٩٩٢ التوزيع المادي بأنه : آخر حدود لخفض الأسعار . واليوم نعرف عن التوزيع أكثر مما كان نابليون ومعاصروه يعرفون عن داخل أفريقيا . نعرف أنها هناك وأنها كبيرة وكذلك عن الجميع .

لقد تغيرت الأمور كثيراً في العقود الثلاثة الماضية . لقد خرجت اللوجستية في الحياة العسكرية وفي عالم الأعمال من العصور المظلمة . حدد اختبار أجري برعاية شركة شل النفطية نوعين أساسيين من الأسباب التي أدت إلى زيادة التركيز على اللوجستية .

في فئة المتغيرات التي تحصل في سياق العمل ، ذكر مؤلفو الدراسة الصدمات الناتجة عن تغلب أسعار النفط وتأكيد أهمية وفعالية الوقود ، والإعتبارات المتعلقة بالبيئة ، وديناميكية تحريك السوق والميوعة الزائدة في تقلب أسعار العملات ولعبة شد الحبال بين اللامركزية والتكامل . إن الكلمات الهامة التي تصنف اللوجستية المعاصرة والتي ذكرها المؤلفون هي : دينا ميكية غير أكيدة ، تتأثر بالمستهلك وبالمعلومات ، القرارات العملانية ، التكامل ، اللامركزية ، الليونة ، الفعالية ، التعقيد .

وفي فئة التطورات التكنولوجية يذكر المؤلفون أدوات صناعية لينة ، طراز جديد من معدات البناء ، أدوات حساب جديدة ، معرفة خاصة وجديدة بالصناعة ،

تطبيق أفضل للنظريات السائدة ، وإمكانية أفضل للحصول على بيانات المعلومات ومعالجتها .

يذكر الآخرون هذه القوى نفسها ويشيرون إلى الثمانينات وخاصة الفترة التي «أصبحت فيها اللوجستية الهادئة ثورة لوجستية وحافزاً لإنطلاق مشاريع متقدمة وكبيرة في أميركا الشمالية لتطبيق التغيرات الصعبة في ثقافة وفلسفة اللوجستية»(*) .

يعتبر هذا التقدم نبأ جيداً لأنه وبعد تصفية الحسابات ، نرى أن المال الموظف سنوياً في النشاطات المتعلقة باللوجستية يساوي تقريباً ١١٪ من الناتج القومي . في السنوات الماضية أنفق المنتجون والموزعون في الولايات المتحدة أكثر من نصف تريليون من الدولارات على اللوجستية وهو رقم يساوي عشر مرات معدل الإنفاق السنوي على الإعلان في الفترة نفسها .

منذ سنوات عديدة كان اللوجستيون في الجيش يتطلعون إلى القطاع الخاص من أجل الإبتكار في بعض المحاولات مثل الترميز والمتابعة عبر الأقمار الاصطناعية لضبط الأوضاع . لقد حملتني نجاحاتنا اللوجستية في حرب الخليج على الإعتقاد أن زملاءنا في القطاع الخاص ربما يكتسبون بعض التوجيهات الصحيحة منا .

لقد عرّفت اللوجستية على أنها تكامل النقل والتموين والتخزين والصيانة وتحقيق العتاد والتعاقد والأتمتة وجعلها عملاً واحد يضمن عدم حصول أي خلل في هذه المجالات ويسمح بإنجاز استراتيجية أو هدف أو مهمة . عام ١٩٦٠ حصلت محاولة تحت عنوان عريض هو «التوزيع المادي» لتكامل أعمال التخزين مع النقل . كانت تلك خطوة في الإتجاه الصحيح ، ولكن وكما يظهر من تعريفي ، لم تتبع هذه الخطوة الطريق الصحيح . هناك وما يزال مجالات عمل لوجستية كثيرة بحاجة لأن تتكامل مع بعضها .

لماذا نتجه في عصر اللامركزية نحو التكامل . لأنه وكما أرى ، اللوجستية هي مجال معرض بشكل خاص لمختلف أنواع الإحباط . كانت مهمتنا اللوجستية في الخليج هي أن نحمي قواتنا ونمدها بالمؤمن وبذلك نساعد على تحرير الكويت . ودعماً لهذه المهمة بذل وكلاء الشحن في الولايات المتحدة جهوداً لتحميل السفن وملئها ، وذلك عن طريق ملء المستوعب الواحد بأصناف لعدة مستفيدين . وبعد

(*) فان ريجين : مقدمة لكتاب اللوجستية متى تلتقي الأهداف .

فترة وعند استقبال الإمدادات كان عمال المرافىء قد أرهقوا وأربكوا ولهذا طلبوا مني أن أمنع تحميل المستوعبات مواداً تخص عدة مستفيدين .

أخلق الشخص المسؤول :

ما كانت الحاجة إليه لحل تلك المشكلة وتفادي أي خلل هو رئيس لوجستي - أي شخص يستطيع تقدير الأولويات في كل منطقة عمل واتخاذ قرار حول الحل الأفضل لتنفيذ المهمة . في حرب الخليج كنت محظوظاً بأنه تم اختياري لهذه الوظيفة . سوف أناقش أن كل منظمة معقدة تتعاطى بإدارة المعدات واستلامها وتوزيعها تحتاج لشخص مثلي .

ربما يناقش البعض أن الدور المتكامل يعود للمساعد التنفيذي . أنا لا أوافق على ذلك . فللمساعد التنفيذي أمور كثيرة يهتم بها - الإشراف على جو العمل ووضع استراتيجية طويلة الأمد والتخطيط ووضع استراتيجية حالية وتكامل أعمال مجلس الإدارة وغيرها . وبكلمات أخرى يضع المساعد التنفيذي خطة لدعم اللوجستية .

أنا مقتنع أن أي شركة كبيرة الحجم تحتاج إلى نائب رئيس للشؤون اللوجستية مع صلاحيات واضحة في مجالات العمل . كانت حرب الخليج مصفاة هامة للعوامل التي تؤيد وجود نقطة اتصال وحيدة في اللوجستية وأعتقد أن معظم الشركات الخاصة اختبرت مشاريع مصغرة وبالتحديات نفسها التي واجهناها . هل بإمكاننا أن نتحمل فيلقين يتنافسان حول الموارد المحدودة نفسها؟ كلا . هل يمكن لشركة أن تتحمل قيام أقسامها بالعمل في أهداف متقاطعة؟ طبعاً لا . إن نقطة الاتصال الوحيدة في المجال اللوجستي هي طريقة جيدة لتجنب أي خلل أو إحباط . في الحقيقة ، واستناداً إلى إحدى الدراسات تبين أن العديد من الشركات التي لها خبرة في العمل اللوجستي توظف شخصاً من هذا النوع . وفي هذه المجموعة توظف ثلاثة أرباع الشركات التي تتعاطى البيع بالجملة أو بالتجزئة ضابطاً لوجستياً كبيراً أو نائب رئيس للشؤون اللوجستية . ولكن وضمن القاعدة الصناعية العامة حيث يتوقع المرء تركيزاً على اللوجستية نرى موظفاً لوجستياً رفيع المستوى في ثلث الشركات فقط .

اتجه نحو المصداقية وتعدد الوظائف :

من أين يجب أن يأتي الرئيس اللوجستي؟ حالياً تقوم شركات عديدة بترقية رئيس أفضل قسم فيها إلى هذه الوظيفة ولكني أرى أن ذلك يحمل في طياته

خطراً . من الصعب على شخص له بعد واحد في اللوجستية أن يرتفع فوق خلفيته . وتركز الأخطار المتكاملة التي يواجهها على جميع الأبعاد ولنذكر مثلاً واضحاً وبسيطاً أن الشخص الذي يرقى إلى رتبة نائب رئيس للشؤون اللوجستية بعدما كان يعمل في مجال النقل يميل دائماً نحو إيجاد حل يتضمن أقل تكاليف شحن ممكنة . لكن لا يمكن نقل معظم الأصناف التي تتعرض للتلف سريعاً بمركب عادي أي بتكاليف شحن قليلة .

أقول بكل وضوح يجب أن يتمتع القائد اللوجستي بخلفية عمل تتعلق بوظيفته ليحوز على الثقة ضمن الشركة التي يعمل فيها . (في الجيش كنت معروفاً بخبرتي في أعمال المرافىء وخبرتي في الشحن وإعادة القوات إلى ألمانيا وغيرها) ولكن يجب أن يمتلك هذا الرئيس صفات أخرى وتجارب أكثر أهمية . يجب أن يكون محركاً وداعماً ومحنكاً إلى درجة تكسبه ثقة الجميع في منطقة العمل وخصوصاً عندما تتجاوز أفكارهم الأهداف المحددة .

وبالأهمية نفسها يجب أن يتمتع القائد اللوجستي «بمهارات جانبية» و «مهارات عليا» . إذا تقرر فعلاً أن تكون لديه سلطة لعبور الحدود عليه أن يكون قادراً على التعامل مع زملاء أقوياء يعملون بمستوى نائب رئيس . يجب أن يكون شخصاً يرغب المساعد التنفيذي بالتعامل معه وكذلك بأن يتناولا معاً فنجان قهوة .

أحياناً أعتقد أن أفضل شخص يتولى هذا المركز الصعب يمكن أن يكون مؤسس أعمال صغيرة وناجحة ولها طابع لوجستي . هذا الشخص فعل كل شيء بنفسه . لم تكن لديه الموارد من أجل استئجار الاختصاصيين ولذلك قام بنفسه بالعمل . كان عليه أن يتصل بجميع أنواع الأشخاص . كان عليه أن يدرب نفسه على مراقبة الكرة حتى عندما تكون التقلبات اليومية في أشدها . هو الذي يثبت أنه قائد أوركسترا ناجح .

هناك على الأقل مشكلة كبيرة واحدة في هذا الاقتراح . إن المدير الصغير في عالم الأعمال معتاد على شق طريقه فيما يكون نائب الرئيس للشؤون اللوجستية جاهزاً دائماً لتلقي الأوامر من سلطة أعلى وإظهار ابتسامته . مثلاً يمكنه أن يتوصل إلى خطة لإقفال ستة مخازن لمعدات الاتصال عبر الأقمار الاصطناعية لمصلحة مؤسسة مركزية واحدة ، ويمكنه أن يثبت أنه من خلال قطع بعض المصاريف وتسريح بعض الموظفين يستطيع أن يوفر مليون دولار في السنة . يمكن أن يصغي

المساعد التنفيذي إلى هذه المشاريع ويقبل حساباتها ثم يرفضها . لماذا؟ لأنه يعرف فقط ماذا يعني طرد مئة موظف . هو الوحيد الذي يعرف مداخل ومخارج الشركة وخطط التوسع وكيف تلائم المخازن الصورة العامة للشركة . وإذا كان للشركة سياسة طويلة الأمد ضد تسريح العمال ، يكون المساعد التنفيذي الشخص الوحيد الذي يستطيع تقدير تكاليف التخلي عن هذه السياسة .

لقد تحدثت عن بوالين الإختبار وأعتقد أنه من المهم أن نقر أنه في العديد من الحالات أو في معظمها فإن المساعد التنفيذي هو الذي يأتي بالأفكار اللامعة . بعد كل ذلك أن جميع المساعدين التنفيذيين يصلون إلى هذا المركز لأنهم على مستوى عال من الإدراك والنظرة الصحيحة إلى جميع الأمور . في البدء كان الجنرال شوارزكوف بحاجة لأن يعرف ما إذا كان يمكنه تحمل مشروع النتيجة النهائية . كان اللوجستيون قادرين على تقديم قراءة أولوية له تتضمن بعض الاقتراحات التي تمكنه من الإعلان عن خطة قوية .

أزرع الخلايا اللوجستية والأشباح :

أنا مقتنع تماماً أن الشركات تحتاج إلى خلية لوجستية أو ما يعادلها وإن باسم مختلف لماذا؟ لأنه وحسب خبرتي . من السهل جداً أن نحضر مائة شخص ذوي رواتب عانية ليمضوا آلاف الساعات هم يتحدثون عن كارثة حصلت مؤخراً . إلاّ أنه من الأصعب أن نحضرعشرة أشخاص ليمضوا مائة ساعة في محاولة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستباق الكارثة والحد من مفاعيلها . في الحقيقة إذا لم تكن الشركة ملتزمة تماماً وبشكل واضح بهذا النوع من الدواء الواقي فإنها لن تتمكن من صنعه .

يجب أن تضم المنظمة أو الشركة مجموعة من الأشخاص الموهوبين وتهتم بهم ويجب أن لا يقتصر هذا الاهتمام على تعويضات مالية وفرص للتقدم بل يتعداه إلى التركيز على الأداء الجيد والمتابعة الفعالة في أعلى المستويات . إن هدف هذه المجموعة المختارة هو بكل بساطة : «المساعدة على تحديد المجهول وعلى معرفة ما يمكن أن يسير بإتجاه خاطىء في الخطة المقترحة وكيفية تتجنب النتائج السيئة» .

لقد استعملت الخلايا اللوجستية فقط في المسائل اللوجستية والتي كانت خدمت في مسرح العمليات بأكمله . لكن لا يوجد أي سبب يمنع خلية لوجستية في شركة تجارية خاصة من الإمساك بقضايا أخرى ذات مداخل معقدة . هل

لدينا خطة عمل متتابعة في الشركة بأكملها؟ كيف يمكن لشركتنا أن تحقق فوائد في توظيف عنصر جديد على المدى البعيد؟ هل تستطيع الخلية اللوجستية ـ والتي من أفضل حسناتها أنها لا تضِم محوراً لطحن الحبوب ـ القيام بأول عملية قطع نفقات ومسائل أخرى صعبة؟

يجب أن تقدم الخلايا اللوجستية تقريراً إلى المساعد التنفيذي يتعلق بالمسائل اللوجستية التي تدرسها وكذلك إلى نائب الرئيس للشؤون اللوجستية ونائب الرئيس لشؤون التخطيط الاستراتيجي . يجب أن تنظم هذه التقارير على قاعدة الديناميكية النسبية للأشخاص المعنيين بها . كنت معادلاً للمساعد التنفيذي في مؤسستي (أي القوات الأميركية في الخليج) وفي معظم الأوقات خلال عمليتي درع الصحراء وعاصفة الصحراء كانت الخلايا اللوجستية ترفع تقاريرها إليّ . يمكن للخلية اللوجستية أن تقدم تقاريرها بسهولة إلى موظف برتبة نائب رئيس . لقد جربت الطريقتين ، التناوب هنا واضح ومن الأفضل أن تبقى تعليمات المساعد التنفيذي واضحة . ولكن إذا كان نائب الرئيس للشؤون اللوجستية أو لشؤون التخطيط ديناميكياً وبعيد النظر تتوقف الخلية اللوجستية وبكل بساطة عن القيام بعمل الأركان .

لهذه الأسباب من الأفضل أن نفتش عن خط مباشر وواضح بين أحد نواب الرئيس والخلية اللوجستية يستكمل بخط منقط ومتقطع من المساعد التنفيذي إلى الخلية اللوجستية . ولأسباب عديدة أعتقد أنه على المساعد التنفيذي أن يعطي الخلية اللوجستية مهمة ظرفية وسريعة .

أنا أحبذ أيضاً ملازمة الخلية اللوجستية : الأشباح ، تبين لي في أوائل أيام عملية درع الصحراء إنني بحاجة إلى مزيد من المعلومات عما يحصل في الميدان .

وعينت بعض العناصر اللامعين الأذكياء ممن يتمتعون بوعي سياسي ليعملوا كأعين لي وأذان ويبلغوني عن التقدم على جبهات محددة . بعد فترة تبين لي أن الخلية اللوجستية والاشباح كانا في الحقيقة قطعتين من صورة أكبر وأنه من الممكن أن ندرب عناصر الخلية اللوجستية على القيام بوظيفة الشبح . وبكل بساطة يمكننا تكليف الشخص الذي أعد الخطة بمراقبة تنفيذها .

وهذا ما يساعد على إبقاء عامل التخطيط واقعياً ومتجذراً . كما أنه يجعل من

حياة عناصر الخلية اللوجستية أكثر تنوعاً وسروراً ويجعلهم يرغبون في تمديد فترة خدمتهم .

أحد دروس الإدارة التي قرأتها يوصي قيام القائد بتعيين «عناصر بدل» للوظائف ممن لا يخدمون كعيون وآذان للمساعد التنفيذي فقط بل يقومون بدور موثوق بواسطة المراقبة ومع ذلك أنا أفضل استعمال كلمة شبح . من الواضح أن اقتراح الخلية اللوجستية ـ الشبح يكلف كثيراً وهو ليس معداً لاعتماده في دكان على زاوية شارع . لكن المؤسسات المتوسطة الحجم والكبيرة (التي تبلغ مبيعاتها مائة مليون دولار أو أكثر) يجب أن تنشىء هذه الهيئة . لقد أشرفت على عمل خلايا لوجستية يبلغ عديد كل منها اثنان فقط وفي حرب الخليج بلغ حجمها ثلاثين عنصراً . ودائماً الأكثر هو الأفضل إنما أي شيء يكون دائماً أفضل من لا شيء .

تعلم من التاريخ :

بحثت في الصفحات السابقة في موضوع التكامل والاحتراف وتطوير العمل اللوجستي . وخوفاً من أن يظن القارىء أن غاس باغونيس يضيع وقته في لا شيء أشيرإلى أن هناك العديد من السوابق التاريخية لما قمنا به .

بالعودة إلى عام ١٩٣٩ أنشأ رئيس شركة غوديير بول ليتشفيلد مركز تنسيق لوجستي في شركته . في أوائل الخمسينات أنشأ هـ . ج هاينز دائرة توزيع مادي والتي وضعت العديد من الدوائر بإمرة مدير واحد يرتبط بالمساعد التنفيذي لهاينز . وكما ذكرنا من قبل ، وصلت نزعة المركزية (والتي أعتقد أنها شرط مسبق للتكامل اللوجستي والاحتراف والتطوير) إلى نزعتين متعارضتين : اللامركزية والتوزيع .

كتب أحد المراقبين : «أن النزعة البعيدة المدى ، نحو اللامركزية وإنشاء وحدات عمل مكتفية ذاتياً أدت إلى تجزئة الموارد والمؤسسات اللوجستية . في بعض الحالات ساعد ذلك الشركات على تحسين الأداء اللوجستي وذلك بالتوصل إلى «كتلة حرجة» في اللوجستية لا سيما المتعلقة منها بالتكنولوجيا . وفي الغالب تنحدر اللوجستية الموزعة إلى مستوى «مجلس مرور» أي مكان لتبادل الأحاديث وإجراء المفاوضات حول الأسعار السنوية مع وكلاء الشحن .

خبرت بعض الشركات العمل بالمؤسسات اللوجستية التي تهدف إلى تحقيق أرباح ـ فهي لا تخدم فقط عناصرها بل زبائن من الخارج أيضاً . إذا كان هذا هو مستقبل اللوجستية فأنا أتطلع عليه بكل ترحيب .

دروس في القيادة :

عندما كنت جنرالاً في المانيا في أواخر الثمانينات عملت لدى قائد كان في مركزه منذ ثلاث سنوات . ذات يوم في آخر أسبوع من شهر كانون الأول/ ديسمبر استدعاني وطلب مني طلباً غير عادي .

قال لي : اسمع ، كل يوم رأس سنة في السنين الثلاث الماضية يقف هؤلاء الفرنسيون الذين يرتدون ملابس عسكرية خاصة ـ فرقة موسيقى عسكرية ـ أمام منزلي في تمام الساعة ٨,٠٠ صباحاً ويعزفون الموسيقى . عندها أتوجه إلى الطابق السفلي وأقدم لهم القهوة وبعدها يغادرون المكان . أريدك أن تعرف من هم هؤلاء ولماذا يقومون بذلك ، وكيف يمكننا وقفهم عن هذا العمل . أنا سأخرج ليلة رأس السنة ولا أريد أن أستيقظ عند الصباح وكذلك فإن الجيران يشتكون أيضاً .

عندها بدأت أبحث في أسطورة فرقة الأشباح وأخيراً عثرت على رئيس الفرقة الفرنسي . قدم لي رئيس الفرقة رسالة كتبت منذ خمسة عشر عاماً تطلب إليه أن يعزف أمام هذا المنزل في كل رأس سنة . تبين أن منزل قائدي كان منزل القائد الفرنسي سابقاً وما زال رئيس الفرقة الفرنسي ينفذ هذه الأوامر .

ماذا تستنج من هذه القصة؟ أولاً لا أحد يحب التغيير . نحن مخلوقات مجبولة على العادات . نحب الوضع الراهن ونرضى بالشيطان الذي نعرفه بدلاً من الشيطان الذي لا نعرفه .

ولسبب آخر لا أحد يريد أن يختبر الإفتراضات أو يستكشف أفكاراً خطرة . (وهذا قد يؤدي إلى تغيير ما) .

ومع الوقت نمتنع عن اختبار الإفتراضات أو العثور على مفاتيح هامة (مثل مصادفة أن الجنرال لا يتحدث الفرنسية) ، تصل بين الأهداف والوسائل . نتيجة لذلك تحدث أمور سيئة ، (جنرال أميركي يستيقظ باكراً) وأمور جيدة لأتحدث (جنرال فرنسي حيثما كان لا يستيقظ باكراً) . حسب خبرتي ، القيادة هي التي تجيء بأفكار جديدة إلى النظام وتجعلها مقبولة من قبل ذلك النظام . إنها تؤدي بالقائد إلى إعادة صياغة العلاقات بين الوسائل والأهداف . وتؤدي به أيضاً لوضع القطار على مساره الصحيح ـ أن يستولي على مواهب وطاقات فرقة فرنسية ـ وإعادة توجيهه إلى الإتجاهات المنتجة .

في الصفحات القليلة المقبلة سأحاول تلخيص دروس القيادة التي أعتقد أنها جاءت من خبرة حرب الخليج .

إجعلها بسيطة :

إذا كان عليّ أن أختار ثلاث كلمات لألخص خبرتي فإنها سوف تكون التالية . في طريقنا إلى العربية السعودية في آب/ أغسطس ١٩٩٠ ابتكرنا خطة كانت إلى حد ما طويلة : الاستقبال ، التحرك إلى الأمام ، الدعم . وفيما بعد طورنا مخططاً بخمسة أوجه انبثق عن خطتنا الأولى وأدى بنا إلى نتيجة : وداعاً أيتها الصحراء .

وعلى مستوى أعلى من التجرد عملنا جاهدين من أجل تطوير نظرة تنظيمية تستطيع أن تدعم الخطط التي نعدها . كان أول شعار عمم على جميع القوى : «اللوجستية الجيدة هي قوة قتالية» . فيما بعد وعندما كسبنا الحرب وأضحت السلامة في سلم الأولويات اعتمدنا قول الجنرال يوسوك : «لا لمزيد من خسارة حياة إنسان» .

استخدمنا جميع الأدوات الموضوعة بتصرفنا من أجل توزيع خططنا ونظراتنا ودعمها . سوف نعرض فيما بعد للعديد من هذه الأدوات . إن رد الفعل الفوري للذين يزورون مركز قيادتي في الظهران لأول مرة هو الذهول لشدة التزامنا وتكريسنا لتوصيل رسالتنا إلى جميع القوى . كل شيء يدعم مبدأنا التنظيمي : «اللوجستية الجيدة هي قوة قتالية» .

خلال السبعة عشر شهراً التي أمضيتها في العربية السعودية عملنا لدى ثلاث مجموعات من القيادات وشهدنا ستة تبديلات للأركان . وعلى الرغم من هذا الباب الدوار لم نتعرض لأي خطأ . وهذا يعود بشكل أساسي لأننا بسطنا رسالتنا ثم أوصلناها بشكل حازم .

شدد على التدريب :

الوجه الآخر لهذه العملة هو تطوير وتدريب الأركان . لقد شرحت هذه المسألة في الفصل السابق ، ولهذا سوف أعرض لبعض الأمور الهامة . بكل اختصار ليس كافياً أن نعمم الرؤية والخطة . وعلى القيادة أن تتأكد من أن قوة العمل تتمتع بالمهارات الرئيسية للعمل وفقاً للنظرة الموضوعة .

تحت تأثير الظروف في الفترة ما بين آب/ أغسطس ١٩٩٠ وشباط/ فبراير

١٩٩١ كنا ندرب عناصر في موقع الأحداث وعندما يسمح لنا الوقت بذلك . كنا محظوظين كثيراً لأن معظم العناصر القادمين كانوا مدربين بشكل جيد ولينين بشكل يكفي لاستيعاب وظائفهم . حالما خف ضغط عمليتي درع الصحراء وعاصفة الصحراء أصبحنا أكثر منهجية في تدريبنا ونظرنا بشكلٍ فعال نحو نقائصنا وعيوبنا في قيادة الدعم ٢٢ ونظمنا برامج تدريب للتغلب على هذه العيوب .

هنا سوف أضع التوجه في الإطار الواسع لمفهوم التدريب . أعتقد أن تركيزنا الخاص على توجيه العناصر الجدد أدى إلى تسهيل عملية إعادة الانتشار في العربية السعودية . إذا كنت المساعد التنفيذي في القطاع الخاص كنت أتأكد من إجراء جلسه توجيه مرة كل شهر على الأقل . سوف أطلب من بعض المسؤولين أن يلقوا محاضرات قصيرة ـ مثل مدير الإنتاج ومدير الموظفين ـ وسوف أبحث عن وسائل لتطوير أنواع من الحوار غير الرسمي بين المسؤولين . إن جلسات سؤال ـ جواب والمشاركة في تناول الطعام يفيد كثيراً . سوف نشجع الموظفين الجدد لإحضار زوجاتهم وعائلاتهم إلى مكان العمل ليوم كامل وأتأكد أيضاً من أن لا يكون التوجيه صفقة منفردة بعد مضي فترة محددة من الوقت سوف انظم جلسات متابعة للتوجيه بأسلوب جديد ـ مع استمرار التوجيه الأساسي للموظفين الجدد .

التدريب يصقل المهارات . ويضع جميع عناصر العمل على موجة واحدة . وعلى العناصر أن يعرفوا مركزهم في المؤسسة والخطوات التي يجب أن يتخذوها من أجل تحسين هذا المركز . وأقول أنهم يريدون معرفة هذه المعلومات أيضاً . إن شركة يونايتد بارسيل سرفيس وهي شركة رائدة في عالم اللوجستية تدير جلسات في آخر النهار لعمالها لشرح هذه المسائل ويحضر هذه الجلسات نسبة ٤ من ٥ ومن ضمنهم مدراء وموظفون .

دعني أستنتج المقطع التالي وأشدد على أن القائد يجب أن يتولى المسؤولية الشخصية عن التدريب . كتب الجنرال بيري سميث وهو قائد سابق في كلية الحرب الوطنية :

«التعليم والقيادة يسيران كما تدخل اليد في القفازات يجب أن يكون القائد راغباً بتعليم المهارات وتبادل الخبرات والآراء والعمل بقرب المرؤوسين لمساعدتهم على النضوج وعلى أن يصبحوا خلاقين . . . بواسطة التدريب يمكن للقادة أن يستلهموا ويحركوا ويؤثروا في رؤسائهم على مختلف الأصعدة» .

اذهب باتجاه الليونة :

إنه لقليل من الظلم أن يطلب من القوة العاملة أن تكون لينة دون أن نطلب ذلك من المؤسسة بكاملها . يجب أن يضمن القائد أن القواعد والهياكل التنظيمية لا تقف في طريق أداء العمل . وهذا صحيح بشكل خاص في الأعمال التي تتعاطى مع الزبائن أو تقدم خدمات والتي يجب أن تتجاوب مع زبائنها حتى آخر قرش .

كان أفضل مثل من مسرح العمليات ، هو جهودنا (بالإشتراك مع مديرية العتاد في الجيش) لإعادة طلاء حوالي ٩٠٠ دبابة خلال توقفها في مرفأ الدمام . طلب زبائننا (الوحدات العسكرية) الطلاء بشكل عاجل وشعرنا أنه علينا نسوّق عمليتنا بطريقة لم تجر من قبل . وتولينا أيضاً نقل وحدة ذخيرة كاملة إلى داخل مسرح العمليات خلال وقت قصير . وفي كلتا الحالتين كان علينا أن نغيّر في الوضع الراهن الهش ونبحث عن هيكلية مبتكرة .

وهكذا وفي ربيع ١٩٩١ عندما بدا واضحاً أن احتياطيينا سوف يعودون جميعاً إلى الوطن ، كان علينا أن نجد وسيلة لإحضار ستة آلاف متطوع نظامي إلى جهاز عملنا وبشكل فوري . ولإنجاز هذا العمل الصعب نظمنا أكثر من ستين وحدة متخصصة مؤقتة ودربنا المتطوعين في هذه الوحدات .

كما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل أعتقد أن عقيدة الجيش تقدم توازناً جيداً في المجال الحرج بين وجود هيكلية تنظيمية وعدم وجودها ، أنها تزودنا بنقطة قافزة وتتحدانا نحو الأفضل . نحن قادرون على أن نعيد ابتكار أنظمتنا اللوجستية على مر الزمن وحسب تطور المهمة وعندما نحصل على مزيد من الإمكانيات .

وهنا مكان جيد لإظهار هذه النقطة أنا لا أعتبر أي شيء من مقترحاتي مقدساً ويمكن تطوير المقترحات وتحسينها لتلائم وضعاً حصيناً . في الحقيقة أن عالم الأعمال هو هدف متحرك يرغمنا على إجراء بعض التعديلات في كل حالة .

لا مفر من التغيير . وعلى هذا الأساس يجب أن تكون الليونة التنظيمية . لقد تبين أن رحلات أبولو للهبوط على سطح القمر كانت تجري كما هو مقرر لها في أقل من ١٪ من الوقت . وفي الوقت الباقي (أي معظمه) كانوا ينتظرون تصحيحات على الرحلة من هيوستون .

مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ :

كل ما ذكرته حتى هذه النقطة عن أهمية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هو النقطة المركزية في فلسفتي . إن التخطيط المركزي هو الذي يمنع الإحباط وحدوث الخلل في الوحدات العاملة في المجال اللوجستي وغيره ، وهو المصفاة التي تنقي الأفكار الجيدة عن العاطلة .

وللتنفيذ اللامركزي الأهمية نفسها ، لقد قيل وأنا أؤمن تماماً ، إن كل شخص هو خبير في مسافة الخمسة وعشرين قدماً مربعاً التي تحيط به . وحتى نستغل هذه الخبرة يجب أن توزع المؤسسات المسؤوليات كلما كان ذلك ممكناً . الناس بحاجة إلى رؤية وخطة وتدريب وبعدها يصبحون أحراراً في التنفيذ . ومن الواضح أن التخطيط الخاص يجب أن يجري على جميع المستويات داخل المؤسسة .

لقد باعدت بين الآمال والأهداف . فالآمال التي نعمل على تحقيقها بالرؤية والتخطيط لا يمكن قياسها . أما الأهداف فهي مجموعة من الخطوات الواضحة التي يمكن قياسها والتي يجب اتخاذها لتحقيق الآمال . يجب تحديد الأهداف وتحقيقها على كل مستوى من التنظيم .

اتصل :

ما الذي يؤدي إلى التناقض بين العمل المركزي والعمل اللامركزي؟ ما الذي يحفظ التنفيذ اللامركزي من خطر الذهاب في إتجاه خاطىء؟ الجواب هو الاتصال .

توقفت قيادتي الناجحة في العربية السعودية على فيض مستمر من الاتصالات صعوداً ونزولاً وجانبياً . كانت هذه الاتصالات تأخذ ثلاثة أشكال : النشرات والاجتماعات وبطاقات ٣×٥ سم .

كنت أصدر النشرات حول مواضيع محددة وفي فترات غير منتظمة وقد لعبت هذه النشرات دوراً مهماً في قيادتي . كانت تساعد على إظهار أسلوب قيادتي وتشرح بعض التعابير (مثل الأشباح) كما أنها تضع الأولويات . أنا مقتنع أن الالتباس في بعض التعابير يؤدي إلى العديد من المشاكل التي تحدث في المؤسسات . وعندما يتطور العمل ويتوسع عبر الحدود ويضم أعداداً كبيرة من العناصر يختلفون بثقافتهم ولغتهم ، يزداد هذا التحدي . إن النقطة التي لا مفر منها

هي شرح التعابير التي أذكرها في نشراتي . وبعد ذلك استعمل التعابير المألوفة لتكون رسالتي مفهومة . يمكن لهذه الرسالة أن تكون على مستوى عال أو منخفض حسب الحاجات الطارئة .

في حرب الخليج استخدمت ما مجموعة عشر نشرات حول مواضيع مثل التوجيه الثقافي وأسلوب الإدارة والتدابير المتخذة عند قيام بعض القيادات بزيارة إلى المراكز ، والتحضير لتفتيشات من الرعيل الأعلى ، ومراجعة أمور داخلية وغيرها . كنت أسأل بانتظام الضباط الذين خدموا في مسرح العمليات بضعة أشهر ما إذا كانوا قد قرأوا هذه النشرات أم لا . وهكذا سرى النبأ وفي بعض الأحيان أخذ الضباط القادمون حديثاً يسألون عن هذه النشرات قبل أن نرسلها لهم .

غالباً يرغب القادمون حديثاً إلى أية مؤسسة معرفة قواعد العمل . يريدون خريطة للفرق ليعرفوا من خلالها الإتجاه الصحيح منذ اليوم الأول لوصولهم . ويبدو لي أن جميعنا (وحتى القادة) يجب أن نقاد أولاً وعندما نحصل على ما نريده ، تتغير حاجاتنا . كما أننا نرغب بحرية عمل أكثر وإرخاء للعنان ومجال أكثر للتحرك وما زلنا نهتم بالتوجيه الصحيح في البداية وخاصة في الفترة الصعبة عندما نتعلم قواعد العمل في المؤسسة .

لقد غطيت جميع الاجتماعات وبعمق . دعني أقول في هذا المجال أنني لو كنت في القطاع الخاص المناسب معتمداً على الحقيقة في أنه سوف يطلب من كبار الناس الوقوف ، عندها سوف أتوجه إليهم مباشرة وأجعلهم يقفون . أما الجلوس فإنه يحتاج إلى مزيد من الإعداد ليلائم الوضع . وبغياب أي أزمة في الشركة سوف اقتصر في هذه الأمور على مرة في الأسبوع . يمكن أن يتم حضور اجتماعات الجلوس على قاعدة الدور . يمكن إشراك المجموعات البعيدة عن بعضها البعض بواسطة اعتماد «المؤتمر عن بعد» . أما المجموعات التي تقع في مناطق مختلفة التواقيت فإنها تحتاج إلى حلول تناسب أوضاعها الخاصة .

مرة أخرى نقول أن المهم هو معرفة المعلومات وتبادلها . يجب تجميد الخلافات وحلها . أتذكر أني قرأت عن اجتماع ترأسه الفريد سلون في شركة جنرال موتورز . بدا أن كل من حضر الاجتماع قد وافق على الاقتراح المعروض . علق سلون على ذلك قائلاً : «أيها السادة ، اعتبر أننا جميعاً نوافق على هذا القرار» نظر حول الغرفة ورأى الجميع يومئون رؤوسهم ثم تابع : «عندها اقترح أن نؤجل

مناقشة هذا الموضوع حتى الاجتماع المقبل وذلك لنعطي أنفسنا وقتاً كي نطور خلافات في وجهات النظر علّنا نتفهم المزيد عن هذا القرار» .

قال لي العديد من قادة القطاع الخاص وبكل تهذيب إنني ابتعدت عن الطريق الصحيح في معالجة موضوع الاجتماع لأن وقت العاملين في الشركات الخاصة هو ثمين جداً بحيث أن الشركات لا تتحمل وضع كل هؤلاء الأشخاص في غرفة واحدة ووفقاً لقواعد منتظمة . وجواباً على هذا الإنتقاد ابتسم دائماً وأقول : لكن وما هو البديل؟ ولغاية هذا الوقت لم أتلق جواباً جيداً . وهذه هي الحجة نفسها التي اعتمدها للدفاع عن الخلية اللوجستية . إما أن نخطط إلى الأمام أو نلتف وراء الحقيقة . بما أن الحل الأخير كثير التكاليف سوف اعتمد الحل الأول دائماً .

أخيراً نصل إلى البطاقة قياس ٣×٥ سم المتواضعة . قال أحد المراقبين إنني استعمل هذه البطاقات من أجل «تشحيم التراتبية» . صحيح تماماً . وهذا هو الخيط الذي يلف حقيبة اتصالي .

ولغاية الآن وفي هذه الاستنتاجات ما زلت احترم سلسلة القيادة . والآن سوف أخرج عن العقيدة لفترة بسيطة وأعترف أنه أحياناً يجب أن نتجاوز التراتبية . وحتماً تمر أوقات يشعر فيها المرؤوس أن التراتبية قد أخطأت الموضوع . إن طريقة بطاقات ٣×٥ تسمح بتسجيل الشكاوى وبمرور المعلومات مرات عديدة . وإذا كان المرؤوس هو الذي أخطأ الموضوع عليه أن يسمع ذلك . أما إذا كان الرئيس هو المخطىء فعليه أن يتخذ إجراء من نوع آخر لتصحيح مسار العمل . معظم المسائل التي تطرح في بطاقات ٣×٥ يتم حلها مثل الوصول إلى أعلى درجات السلم أعتقد أنني راجعت حوالي عشرة بالمئة من البطاقات التي كنت أصدرها يومياً ومعظمها كان يزودني بالمعلومات . في بعض الأحيان كنت أجيب على سؤال مفتوح وفي حالات نادرة كنت أتخذ قراراً فورياً بأن أنفذ عكس ما هو معروض في البطاقة .

لقد استعملت طريقة إرسال المعلومات بالكمبيوتر كبديل عن بطاقات ٣×٥ وهي طريقة جيدة وخاصة في الأركان الصغيرة الحجم حيث لكل عنصر من الأركان مأخذ لإرسال وتلقي المعلومات . وبعد تجربتي للطريقتين أعترف أني أفضل التقنية العادية . أعتقد أن هناك التزاماً أكثر عندما يستعمل الإنسان خط يده والهدف هو أن البطاقة التي تمر عبر عدة مجموعات بشرية يكون لها تأثير خاص .

كن منظوراً كن حقيقياً :

لقد وضعت هذين الموضوعين معاً لأنني أعتقد أنهما يتعلقان ببعضها البعض . أن تحدي القائد هو أن يكون واقعياً في مؤسسته . وللتوصل إلى ذلك يجب أن يكون على مرأى من المرؤوسين ويمكّنهم الاتصال به أو مقابلته . في الأشهر الأربعة التي سبقت اليوم «ي»(*) زار الجنرال أيزنهاور ٢٦ فرقة و٢٤٥ مطاراً وخمس سفن حربية والعديد من المنشآت العسكرية (وكان مرؤوسون يقومون بجولات مختلفة خلال هذه الفترة الحساسة) . وإستناداً إلى كاتب قصة حياته فقد تحدث شخصياً مع مئات العناصر في الميدان وأنه «أينما ذهب كان يتحدث ويطرح الأسئلة ويصغي ويراقب . كان صبوراً وواضحاً ومنطقياً في شرحه لضباطه ورجاله وبطريقة غير رسمية وكان يتعرف إليهم ويصغي إلى شكواهم عندما يكون ذلك مناسباً وفي بعض الأحيان يتخذ إجراءات حولها» .

كان أيزنهاور في قيادة واجهت تحديات استثنائية وأشير هنا إلى أن ردة فعله في تلك الأوضاع غير العادية كانت أن يخرج ويتكلم ويصغي وأن يكون منظوراً من الناس . لقد تعلم الكثير وخلال وجوده كان قائداً إنسانياً . قابله مرؤوسوه بولاء عظيم . أعتقد أن الصفقة المثالية تحصل في بيئة أقل دراماتيكية . وإذا كنت الشخص الحقيقي لذلك ينفذون أو أمرك وإذا لم تكن فعليك أن تجرب فرصك .

لقد قمت بجولات خلال حرب الخليج . ورحبت شخصياً بجميع القادمين الجدد إلى مسرح العمليات ما عدا في ظروف غير عادية حالت دون أن أقوم بذلك شخصياً . وبناء على إلحاح زوجتي كنا ندعو جنوداً شباناً إلى منزلنا مرتين في الأسبوع ولعدة أشهر (الصور التي تؤخذ مع الجنرال تساعد على جعل هذا الجنرال حقيقياً) . لقد تناولت الطعام مع جنودي وسبحت معهم ولعبت معهم كرة السلة . كل هذه البادرات اجتمعت وجعلت جنودي يشعرون أني لهم وأنني أعتني بهم .

وحسب خبرتي يساعد حس المرح في إظهار الحقيقة . والمرح هو العامل العاطفي الذي يساوي حس الحقيقة وهو يلقح القائد ضد المظهر الجدي كثيراً . ويساعد أيضاً على كسر حدة التوتر في المواقف الصعبة ويعطي المرؤوس وسيلة سهلة للانضمام عاطفياً إلى قائده .

(*) اليوم هو اليوم المحدد لبدء الهجوم في عملية عسكرية .

كنت أنهي بعض جلسات التوجيه بسرد قسم من مسرحية جوني كارسون «الليلة» . بعد يوم كامل أو يومين من العمل الشديد كنت أضع قبعة مزركشة وأجيب على أسئلة الحضور .

كأن كل هذا هو خاص فقط بباغونيس . إذا أردت أن تكون حقيقياً يمكنك أن تكون نفسك فقط . إذا لم يكن لديك موهبة كوميدية فلن تصبح كوميدياً تماماً كما لو لم تكن خطيباً مفوهاً لن تصبح كذلك بين ليلة وضحاها . عوضاً عن ذلك على القائد أن يؤكد هذه الميزات في شخصيته وهي التي تساعده على إقامة اتصالات حقيقية مع مرؤوسيه . خلال هذا الاتصال يعيّر القائد الصلاحية ويقوي الجميع في المؤسسة . كتب الشاعر الصيني لا تزو في القرن السادس قبل الميلاد وهو يلخص جوهر القيادة الحسنة :

القائد هو أفضل
عندما يعرف الناس أنه موجود
ليس جيداً عندما يطيعه الناس ويصفقون له
والأسوأ عندما يستخفون به
لكن القائد الجيد هو الذي يتكلم قليلاً
وعندما ينجز عمله ويحقق هدفه
سوف يقولون
لقد قمنا بذلك بأنفسنا

وكتب على شاهد قبر أندرو كارنيج بأسلوب حاد : «هنا يرقد رجل عرف كيف يجمع حوله رجالاً أذكى منه» .

ملاحظة للنهاية :

كان الدرس الأخير من حرب الخليج هو الأهم وأعتقد أنها ملاحظة هامة في نهاية هذا الكتاب الذي لا يتحدث فقط للقادة وللوجستيين بل لجميع الأميركيين .

أكثر من ٥٦٠ ألف عسكري أميركي من مختلف فروع القوات المسلحة جاءوا إلى العربية السعودية خلال فترة السبعة عشر شهراً التي أمضيتها هناك . كانت العادات والتقاليد التي واجهوها في تلك البلاد ، مختلفة بشكل دراماتيكي عن أي شيء كانوا قد اختبروه من قبل . وبدا زخم «نزعة الأميركي القبيح» عظيماً .

وماذا حدث عندما التقت هاتين الثقافتين المختلفتين؟ لا شيء لم تحصل أية حادثة متعمدة ناتجة عن سوء تصرف من جانب العسكريين الأميركيين .

بالتأكيد ساعد على ذلك المحيط الإسلامي . (إذا أدرك بعض عناصرنا أنهم يمكنهم أن يعيشوا حياتهم بشكل أفضل وأكثر سعادة إذا لم يتعاطوا لكحول المخدرات فإنهم يدينون بالفضل لمضيفينا) . لكن أعتقد أنه يجب علينا أن نراقب سلوك شبابنا الصغار . حتى تجاه «عدونا» ـ وهنا أضع الكلمة بين مزدوجين لأن المجندين العراقيين الذين استسلموا بالآلاف وكانوا خائفين وجائعين لم يكونوا أعداءنا ـ أظهر جنودنا تفهماً وتعاطفاً .

أظهر جنودنا أيضاً أنهم كانوا أذكياء وموهوبين ولينين . لقد شغلوا طائرات معقدة وأجهزة كومبيوتر وأسلحة متطورة بسهولة . في قيادتي ، وأنا متأكد أن ذلك حصل في القيادات الأخرى ، أظهروا إمكانيات مذهلة في التفكير وإيجاد الحلول .

إلى ماذا يشير كل هذا؟ بسهولة : هؤلاء الشباب هم مستقبل أمتنا . بالنسبة لجميع المهتمين بمستقبل الولايات المتحدة وإلى أين تتجه والذين يهتمون بعيوب نظامنا التعليمي وأخلاقيات العمل وبقدرتنا على المنافسة في عمل السوق ، عندي لهم جميعاً أخبار سارة . أعرف أكثر من نصف مليون أميركي صغار وموهوبين ومنضبطين وسفراء للنيات الحسنة . لقد غيروا تماماً نظرة السعوديين والكويتيين وحتى العراقيين لنا . وفي ناحية أخرى فرضوا احترامهم على رعايا دول ثالثة من بنغلادش والهند والفيلبين ومصر إلى عشرات البلدان الأخرى ، بسبب كرمهم وعدالتهم .

لقد غيروا العالم بقوة سواعدهم في الخنادق وعندما عملوا جنباً إلى جنب غيروا نظرة العالم إلينا . كان ذلك عملاً بطولياً فذاً ربما كان أكثر بروزاً وأهمية من عملية درع الصحراء وعاصفة الصحراء ووداعاً أيتها الصحراء .

لدينا مستقبل عظيم بانتظارنا .

الفهرس

مقدمة المترجم ٥

مقدمة ٩

الفصل الأول : تعال كما أنت ١٣

تمهيد للحرب ، حرب لوجستية في ثلاث مراحل ، مقارنة لانتشار الجيش .

الفصل الثاني : التدريب الأساسي ٢٩

السفينة القافزة ، معرفة نفسي والناس الآخرين ، الوقوع في ، أوائل الحياة العسكرية ، الاختراع والرصاصات والحياة العالية ، فيتنام الرحلة الأولى .

الفصل الثالث : فرص الحياة ٥٣

عودة إلى فيتنام ، وثبة المكتب ، ثلاثة وعشرون شهراً في سدة القيادة ، الأدغال والصحاري وألمانيا ، جمعها كلها مع بعض .

الفصل الرابع : تلقيت اتصالاً ٧٥

الوضع والاجتاع ، تقدير الموقف ، الاستقبال ، التحرك إلى الأمام والدعم ، بعيداً عن النظر ولكن ليس بعيداً عن العقل ، لائحة من نوع جديد ، على الأرض ، نقطتنا تحول .

الفصل الخامس : درع الصحراء ١٠٧

الضرورات الإساسية ، رأس واحد وثلاث قبعات ، التطويع والتدريب ، الخلية اللوجستية ومركز العمليات اللوجستية ، هيكلية تنتشر نحو الخارج ، الطقوس العربية ، تنظيم عقد ، مفاوضات مثمرة ، السياسة والعائلة ، خطة المراحل الخمس ، وضع خطة ، أمام الجبهة ، تعزيز الرتب ، ٥٠٠ ألف زبون راض ، التخطيط للعمل ، التوقيع على الخط المنقط .

الفصل السادس : عاصفة الصحراء ووداعاً أيتها الصحراء ١٥٣

قيادة في مكانين وبشكل فوري ، نجمة جديدة في الصحراء ، طرد بالقوة ، الاعداد للحرب البرية ، الحرب تضرب في الوطن ، نهاية البداية ، المرحلة الأشد صعوبة ، المرحلة الأولى : التجميع والرحيل جواً إلى الوطن ، المرحلة الثانية : إزالة الجبال ، استنتاج .

الفصل السابع : بناء دعائم القيادة ١٧١

مختبرات مرنة وشديدة ، إعرف نفسك ، عزّز نفسك ، قدم نفسك ، تعلم كيف تصغي ، تعلم كيف تتحدث ، تعلم لغة الجسم ، استعمل التوجيه ، الإدارة بجولات ميدانية على العناصر ، اللمسة الشخصية ، نظم وقتك ؛ زد من قوة نفسك ، اعرف المهمة ، إعمل بجد ، ابن نظرة ، اعمل بناء للنظرة ، ضع آمالاً ، ضع أهدافاً ، راقب لغتك ، ابن زخماً ، أحرث الحقل ، تصرف بنفسك ، طور مرؤوسيك ، إعرف مرؤوسيك ، درب مرؤوسيك ، راجع مرؤوسيك ، حرّك مرؤوسيك ، اكسر الأشكال المألوفة ، طوّر أدواتك ، النشرة وتقرير الأوضاع ، الوقوف ، اجتماعات الجلوس ، بطاقة ٣ × ٥ ، وقت لأرجوك تعال لعندي ، استعمل أدواتك ، ابحث عن النقاط القوية والمفيدة ، دع كل شيء منظور ، جلسة الجمجمة ، أعد تثقيف نفسك ، إجر قياساً ثم حدد الكمية ، أعثر على منتقديك ، أبحث عن دليل للأمور المناقضة ، أعد نظامك .

الفصل الثامن : دروس في القيادة واللوجستية ٢٠٩

النقل ، التحكم بالعتاد ، العقيدة ، التجهيزات ، اللوجستية العسكرية ولوجستية الأعمال ، مختلف إنما ليس كثيراً ، ملاحظات للعسكريين ، ملاحظات للقطاع الخاص وتعدد الوظائف ، اتجه نحو المصداقية ، اخلق الشخص المسؤول ، ازرع الخلايا اللوجستية والأشباح ، تعلم من التاريخ ، دروس في القيادة ، اجعلها بسيطة ، شددعلى التدريب ، اذهب باتجاه الليونة ، مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ ، اتصل ، كن منظوراً كن حقيقياً ، ملاحظة للنهاية .

هذا الكتاب

يعرض للدروس والخبرات اللوجستية المستقاة من الحرب الحديثة وللمسائل اللوجستية التي واجهتها القوات المسلحة الاميركية في حربي فيتنام والخليج. ويركز على تكامل الاعمال اللوجستية وهي النقل والتموين والتخزين والصيانة وتحقيق العتاد والتعاقد والاتمتة وجعلها عملاً واحداً. يشرح الكاتب خبراته الشخصية في اللوجستية في حرب فيتنام، في الأدغال والأنهر، كما يعرض لسير العملية اللوجستية بأكملها خلال مراحل حرب الخليج الثلاث «درع الصحراء» و«عاصفة الصحراء» و«وداعاً أيتها الصحراء» وللتنظيمات اللوجستية المؤقتة التي أُنشئت خلال هذه المراحل ودورها في التخطيط وتحسين الأداء واستباق الامور.

يذكر الكاتب نصائح في مجال القيادة وخصوصاً في مواضيع توصية المرؤوسين وتعلم مهارات الكلام والاستماع واعتماد أدوات للقيادة والتحليل والتقدير والاتصال وكذلك مراجعة لبعض أنظمة العمل في الجيش الاميركي في مجال النقل وإدارة العتاد.

دار المناهل
للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان

دار الحرف العربي
للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان